



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

**HODNOCENÍ EKONOMICKÉ SITUACE ZVOLENÉ
KORPORACE A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

ASSESSMENT OF THE ECONOMIC SITUATION IN SELECTED CORPORATION AND PROPOSALS FOR ITS
IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Romana Matušů

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Ing. Romana Matušů**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce: **Ing. Helena Hanušová, CSc.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení ekonomické situace zvolené korporace a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce – z odborné literatury vybrat metody externích a interních analýz (včetně prezentace teoretických přístupů různých autorů) tak, aby bylo možné vypracovat komplexní analýzu. Při výběru akceptovat specifika korporace a oboru podnikání.

Analýza problému a současného stavu – analyzovat vhodně vybranými metodami externích a interních analýz vybranou korporaci a formulovat závěry plynoucí z výsledků analýz.

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení – na základě závěrů z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifikům zvolené korporace i specifikům oboru jejího podnikání formulovat doporučení a navrhnout opatření, jejichž realizace by umožnila zlepšení zjištěného stavu.

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vhodně zvolenými metodami (například finanční analýzy, situační analýzy, SWOT analýzy, PESTEL, Porterův model 5 konkurenčních sil, model 7S) provést analýzu KAROSERIA, a.s..

Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifikům KAROSERIA, a.s. a oboru její činnosti formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

KOVANICOVÁ, D. a P. KOVANIC. Poklady skryté v účetnictví. Díl 1. Jak porozumět účetním výkazům. 6. akt. vyd. Praha: POLYGON, 1997. ISBN 80-7273-047-9.

PORTER, M. E. Competitive Strategy (Orig.): Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Free Press. 1980.

RUČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. rozš. vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 2. přepr. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-367-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na analýzu vybrané společnosti KAROSERIA, a. s., která se specializuje na pronájem nemovitostí. Práce zahrnuje analýzu PESTLE, Porterův model 5 sil, analýzu „7S“, vybrané ukazatele metody a ukazatele finanční analýzy a SWOT analýzu. V poslední části této diplomové práce jsou uvedeny vlastní návrhy pro zlepšení zjištěného stavu.

Klíčová slova

analýza PESTLE, Porterův model 5 sil, model 7S, analýza SWOT, finanční analýza podniku, nemovitosti

Abstract

The Diploma's thesis is aimed at analysis of a selected company KAROSERIA, a. s., which specializes in renting its own real property. This thesis includes analyses of PESTLE, Porter's 5 forces model, "7S" analysis, selective methods and indexes of financial analysis and SWOT analysis. The last part of this diploma thesis provides suggestions for improvements.

Key words

PESTLE analysis, Porter's 5 forces model, 7S model, SWOT analysis, financial analysis of the company, property

Bibliografická citace

MATUŠŮ, Romana. *Hodnocení ekonomické situace zvolené korporace pomocí vybraných metod a návrhy na její zlepšení*. Brno, 2019. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119489>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Helena Hanušová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2019

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Heleně Hanušové, CSc., za odborné vedení a cenné rady při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti KAROSERIA, a. s. za poskytnutí informačních zdrojů pro zpracování diplomové práce.

OBSAH:

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Analýza PESTLE	12
1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	15
1.3 Model „7S“.....	19
1.4 SWOT analýza	23
1.5 Finanční analýza.....	27
1.5.1 Zdroje finanční analýzy	27
1.5.2 Analýza absolutních (stavových) ukazatelů	28
1.5.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	29
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU	38
2.1 Představení společnosti KAROSERIA, a. s.	38
2.1.1 Základní údaje.....	38
2.1.2 Historie společnosti.....	40
2.1.3 PROSPERITA holding	41
2.1.4 Nabídka služeb.....	43
2.2 Analýza PESTLE	46
2.2.1 Politické a legislativní faktory	46
2.2.2 Ekonomické faktory.....	48
2.2.3 Sociální faktory	51
2.2.4 Technologické faktory	53
2.2.5 Ekologické faktory.....	54
2.2.6 Dílčí závěr PESTLE analýzy	55
2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil	55

2.3.1	Dílčí závěr analýzy	58
2.4	Analýza „7S“	59
2.4.1	Dílčí závěr analýzy	64
2.5	Finanční analýza.....	65
2.5.1	Rozbor aktiv	65
2.5.2	Rozbor pasiv	73
2.5.3	Rozbor výkazu zisků a ztrát.....	79
2.5.4	Poměrové ukazatele	83
2.5.5	Dílčí závěr finanční analýzy	92
2.6	SWOT analýza	93
2.6.1	Zhodnocení SWOT analýzy.....	94
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	96
3.1	Návrh na snížení stavu zásob	96
3.2	Rozšíření nabídky služeb a změna propagace.....	105
3.3	Přínos pro společnost KAROSERIA, a. s.	109
	ZÁVĚR	111
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	113
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	117
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	118
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	119
	SEZNAM PŘÍLOH.....	120

ÚVOD

Pro zpracování této diplomové práce jsem si vybrala téma „Hodnocení ekonomické situace zvolené korporace a návrhy na její zlepšení“. Pro hodnocení jsem si zvolila akciovou společnost KAROSERIA, a. s., která již několik let působí na českém trhu.

V průběhu posledních let společnost prošla velkou změnou jejího zaměření. Dříve se společnost zaměřovala na výrobní činnost, nabízela řadu volných pracovních míst pro nezaměstnané v blízkém okolí a svoji produkci vyvážela i za hranice České republiky. V současné době se společnost přeorientovala z produkce výrobků na poskytování služeb. Konkrétně se jedná o poskytování služeb v oblasti nemovitostí. KAROSERIA, a. s. nabízí v rámci své hlavní ekonomické činnosti pronájem svých nemovitostí a dále se zabývá investiční činností. Společnost se snaží svůj majetek průběžně renovovat a zároveň se snaží o rozšíření svého dlouhodobého majetku novou výstavbou.

Diplomová práce bude rozdělena do více částí. První část bude obsahovat teoretická východiska potřebná pro zpracování analytické části. Další částí bude analýza problému a současného stavu v konkrétním prostředí společnosti KAROSERIA, a. s.. V této kapitole blíže představím samotnou společnost a vhodně zvolenými metodami provedu analýzu současného stavu. Na základě zjištěných informací zpracuji vlastní návrhy řešení a formuluji doporučení pro analyzovanou společnost, která může s těmito návrhy a doporučeními dále pracovat.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem práce je vhodně zvolenými metodami provést analýzu vybrané společnosti KAROSERIA, a. s.. Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifikům KAROSERIA, a. s. a oboru její činnosti formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Abych mohla naplnit hlavní cíl práce, je vhodné si stanovit dílčí cíle práce. Mezi dílčí cíle práce řadím:

- Osvojení a zpracování teoretických poznatků z odborné literatury,
- Zpracování a získání informací o vybrané společnosti a jejím vnitřním i vnějším okolí,
- Provedení jednotlivých dílčích analýz a zjištění dílčích závěrů.

Na základě splněných výše uvedených dílčích cílů a k přihlédnutím ke specifikům podniku navrhnu pro společnost KAROSERIA, a. s. vlastní návrhy řešení a zhodnotím jejich přínos pro analyzovanou společnost.

Pro zpracování dílčích analýz jsem vybrala následující metody:

- analýzu PESTLE,
- Porterův model 5 konkurenčních sil,
- model 7S,
- SWOT analýzu,
- finanční analýzu.

Při zpracování diplomové práce budu čerpat převážně z externích zdrojů, které jsou volně přístupné na webových stránkách. Dále využiji pro svou diplomovou práci i interní zdroje společnosti. Bude se jednat především o účetní výkazy společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V úvodní kapitole se budu věnovat zpracování teoretické části, která tvoří důležitý podklad pro zpracování následujících kapitol. V této části bude zpracován přehled teoretických poznatků pro jednotlivé analýzy.

1.1 Analýza PESTLE

Všeobecně jakýkoliv podnik je obklopen vnějším okolím, do kterého spadá okolí dle odvětví, kde podnik působí, dále lokální (místní) okolí, národní (makro) okolí a globální okolí, které představuje mezinárodní prostředí. (1, s. 7)

Analýzu PESTLE můžeme označit za analýzu vnějšího národního prostředí podniku tedy makrookolí. Jedná se o okolí, které je všeobecné a nezávislé na odvětví, kde subjekt působí. Tato analýza byla dříve (od 80. let) známá jako analýza PEST, která se zaměřovala na 4 základní faktory:

- P - politicko-legislativní faktory,
- E - ekonomické faktory,
- S - Sociokulturní faktory,
- T - Technologické faktory. (1, s. 7-9; 2, s. 16)

Později se základní klíčové faktory rozšířily o další, jako jsou např. environmentální, demografické nebo etické faktory. Z tohoto důvodu můžeme znát různé označení pro modifikace této analýzy např. STEEPLE, SLEPT, PESTLIED, PESTEL. (1, str. 9-10)

Podrobněji se zaměřím na analýzu PESTLE, s kterou budu v analytické části pracovat. Jak již bylo uvedeno, jedná se o analýzu vnějšího okolí, v rámci kterého na podnik působí řada vnějších vlivů, které přináší budoucí příležitosti i hrozby. V analýze PESTLE se rozlišují faktory:

- politické,
- ekonomické,
- sociální,
- technologické,
- legislativní a ekologické. (3, s. 179-180)

Politické faktory

Politické faktory představují současné a budoucí potencionální působení politických vlivů na samostatné podnikání, na které má vliv např.:

- politická stabilita země,
- typ vlády,
- politické postoje,
- mezistátní vztahy,
- regulace a deregulace ekonomiky. (3, s. 179; 1, s. 10)

Tento faktor je úzce spojen s legislativním vlivem na podnik, jelikož dochází k politickému ovlivnění podniku prostřednictvím různých zákonů, právních norem, vyhlášek a regulací. V případě, kdy podnik působí na mezinárodním poli, je důležitým aspektem pro obchod politický vztah dané země k ostatním zemím. (2, s. 16-17)

Ekonomické faktory

Sledujeme vliv a působení místní, národní i světové ekonomiky na podnik. Mezi vybrané ekonomické faktory patří:

- trendy HDP,
- hospodářské cykly,
- devizové kurzy,
- kupní síla,
- úrokové míry,
- vývoj inflace a nezaměstnanosti,
- hodnota průměrné a minimální mzdy,
- vývoj cen. (3, s. 179; 1, s. 10)

Rozlišujeme ekonomické faktory, které jsou téměř stabilní nebo se v průběhu času mění. Za relativně stabilní faktor můžeme označit typ ekonomiky dané země a její úroveň. V případě vývoje cen se bavíme o ekonomickém faktoru, který se v čase průběžně mění. (1, s. 11)

Sociální faktory

Do této skupiny patří sociálně-demografické faktory zahrnující veškeré vlivy spojené s populací dané země, patří sem:

- demografický vývoj populace (historické pozadí),
- životní hodnoty obyvatelstva (např. přístup k šetření, spotřebě),
- struktura obyvatelstva (pohlaví, náboženství aj.),
- vzdělání (úroveň a systém),
- pracovní síla (kvalita a kvantita),
- rozdělení příjmů ve společnosti. (1, s. 11; 2, s. 19)

Pod pojmem demografie a její vývoj si můžeme představit statistiku obyvatelstva žijícího na daném území např. v obci, v kraji a mají zde hlášený trvalý pobyt. (1, s. 12)

Technologické faktory

Do oblasti technicko-technologických faktorů spadá:

- podpora výzkumu a vývoje (výše výdajů na výzkum),
- nové vynálezy a objevy (inovace),
- celková úroveň technologie,
- technologické změny,
- tempo zastarávání současných trendů. (3, s. 179-180 ; 2, s. 19)

Pro inovační činnost společnosti je důležité, aby měl podnik povědomí o změnách v oblasti technologie. Jen díky těmto informacím může dosáhnout toho, že nebude zaostávat v jeho odvětví. Také dokáže předvídat směr vývoje technologií a může být úspěšný ve svém oboru. (2, s. 18)

Legislativní faktory

Podnik je ovlivněn existencí národní, evropské a mezinárodní legislativy. Samotné podnikání a prostor pro podnikání je vymezen pomocí:

- zákonů,
- právních norem,
- vyhlášek. (3, s. 179; 2, s. 17)

Důležitou součástí je i chybějící legislativa nebo další faktory, mezi které spadá i samotná vymahatelnost práva. Právní předpisy, které představují soubor obecně závazných právních norem, dělíme na základní (např. pracovní právo, občanské právo) a specifické (např. investiční pobídky, cenové regulace). (3, s. 180; 1, s. 10-11)

Ekologické faktory

Rozhodování podniků je ovlivněno také environmentální oblastí. Do této oblasti řadíme:

- vliv přírodních a klimatických podmínek,
- globální hrozby (globální oteplování, neobnovitelné zdroje energie aj.),
- legislativa spojená s ochranou životního prostředí. (3, s. 180)

Důležitost jednotlivých faktorů je závislá na typu podniku, odvětví, ale i na konkrétní situaci. Je důležité, abychom nezapomněli na faktor času, protože je potřeba sledovat v určitých intervalech změny, které nastanou, a následně vyhodnocovat případně nové hrozby nebo příležitosti, které vyplynou ze změn v rámci vnějších faktorů ovlivňující podnik. Smyslem analýzy rozhodně není vypracování rozsáhlého výčtu faktorů, jak by se mohlo zdát, ale je potřeba správně identifikovat a rozlišit jednotlivé vlivy pro daný podnik. Rozhodující je také určení významných položek, které jsou pro potřeby konkrétního podniku stěžejní. Každý podnik musí k této analýze přistupovat individuálně, protože potřeby jednotlivých podniků jsou rozdílné. (2, s. 16,19)

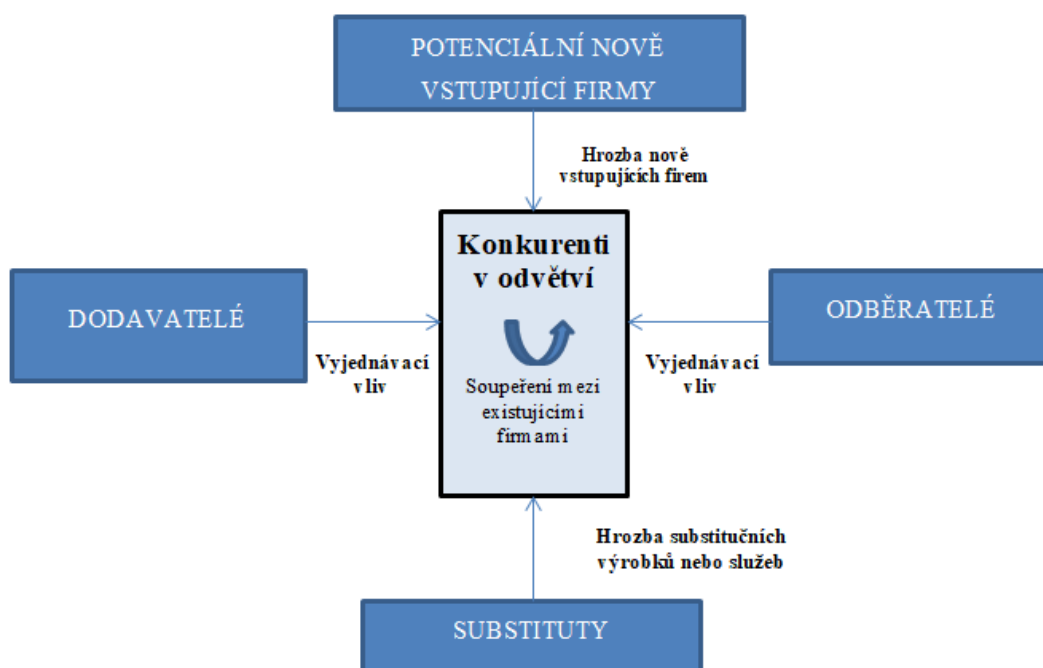
1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

„Relevantní prostředí je velmi široké a zahrnuje politické, ekonomické a sociální vlivy uvedené výše. Za klíčový aspekt podnikového okolí se však považuje odvětví, v rámci kterého, resp. ve kterém podnik soutěží.“ (2, s. 30)

Odvětví můžeme definovat jako skupinu podniků, které nabízejí obdobné výrobky nebo služby na trhu. Je velmi obtížné vymezit relevantní odvětví, jelikož v současnosti dochází k situaci, kdy nelze přesně stanovit hranice odvětví, protože nemůžeme přímo definovat naši konkurenci, zákazníka nebo nově vstupující podniky. Z toho plyne, že jednotlivá odvětví se překrývají a jejich struktura je proměnná. (2, s. 30)

Pro analýzu mikroprostředí použijeme model pěti konkurenčních sil dle Portera, který zachycuje hybné síly konkurence v odvětví, mezi které patří:

- nově vstupující firmy,
- hrozba existence substitučních výrobků,
- vyjednávací vliv odběratelů,
- vyjednávací vliv dodavatelů,
- soupeření současných konkurentů. (4, s. 5-6)



Obrázek č. 1: Porterův model 5 hybných sil
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 4, s. 4)

Těchto pět konkurenčních hybných sil nám určuje míru konkurence a také ziskovost v odvětví. Důležitost jednotlivých vlivů je stanovena dle zaměření odvětví. Správně identifikované faktory mají potenciální dopad na konkurenceschopnost v oboru. (4, s. 33)

Hrozba nově vstupujících firem

Nově příchozí konkurenti do odvětví zvyšují celkovou kapacitu, kladou si nárok na získání tržního podílu a přináší nové zdroje. Z tohoto důvodu existují tzv. bariéry vstupu do odvětví, které chrání odvětví před nově příchozími konkurenty. Jelikož zvyšování počtu firem přináší nárůst nákladů, snižování cen a ve výsledku celkový pokles zisku. Hrozba nově vstupujících firem je závislá na míře překážek ke vstupu a také na reakci stávajících firem. V případě existence velkých překážek a silných reakcí současných podniků v odvětví můžeme označit hrozbu nově vstupujících firem za malou. Mezi bariéry (překážky) vstupu řadíme:

- úspory z rozsahu (snižování ceny za jednotku v návaznosti na zvyšování celkové produkce za určité období),
 - diferenciaci produktu (zavedené značky, loajalita zákazníků),
 - kapitálovou náročnost (pro vstup je potřeba investovat velkým objem finančních prostředků pro konkurenceschopnost),
 - přechodové náklady (vysoké jednorázové náklady při vstupu např. přeškolení zaměstnanců),
 - přístup k distribučním kanálům (zajištění vlastních distribučních kanálů pro produkci),
 - nákladové znevýhodnění nezávisle na rozsahu (např. vlastnictví výrobní technologie, výhodná poloha, znalosti...)
 - vládní politiku (vláda může vstup do odvětví omezit nebo i uzavřít).
- (5, s. 52; 4, s. 7-13)

Soupeření mezi současnými konkurenty

Rivalita mezi konkurenčními podniky je jednou z nejsilnějších konkurenčních sil, jelikož vyplývá ze soupeření konkurence mezi sebou v odvětví. Podniky chtějí získat dominantní postavení na trhu, které by bylo pro ně výhodné, za pomoci cenové konkurence, reklamy, doplňkového servisu pro zákazníky i případné záruky. Důvodem pro rivalitu může být i fakt, že jeden z konkurentů zaznamená příležitost pro zlepšení své současné pozice v odvětví. Soupeření konkurentů může mít i negativní dopad, kdy např. cenová konkurence vyvolá negativní tlak na ziskovost celého odvětví (ziskovost klesá). (4, s. 17-18; 2, str. 48)

Rozsah konkurenčního soupeření je ovlivněn množstvím faktorů, mezi které řadíme:

- množství a velikost konkurentů,
- míra růstu trhu,
- objem fixních nákladů,
- diferenciací (odlišnost) produktů,
- výstupní překážky z odvětví,
- akvizice podniků,
- globálnost na straně zákazníka. (2, s. 49-50)

Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé jsou významnou součástí podnikatelského procesu, jelikož jejich síla působí na zvyšování konečných cen a tím na snížení celkové ziskovosti podniku. Dále mohou ovlivnit i kvalitu nakupovaných produktů. Síla dodavatelského vlivu je vysoká v případě, když:

- dodavatel poskytuje důležitý produkt pro dané odvětví odběratele,
- dodavatelské odvětví je tvořeno několika velkými podniky (dodávají velké objemy a mají vysoký tržní podíl),
- dodávají diferencovaný produkt a náklady na přechod k jinému dodavateli jsou příliš velké,
- odběratel je pro dodavatele nevýznamným zákazníkem,
- odběratelé nechtějí, aby došlo k odkupu jejich podniku. (2, s. 54; 6, s. 50)

Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé svým vlivem působí na snižování cen v odvětví a požadují vyšší kvalitu produktu nebo lepší služby od dodavatele. Proto dochází k soupeření mezi jednotlivými dodavateli. Silný vliv u odběratele na konečnou produkci poznáme dle toho, když odběratel:

- má velký podíl na nákupu z celkového objemu produkce,
- nakupuje standardní nebo nediferencované produkty,
- má veškeré potřebné informace o odvětví,
- nakupuje nevýznamný produkt pro jeho činnost. (1, s. 43; 4, s. 25)

Hrozba substitučních výrobků nebo služeb

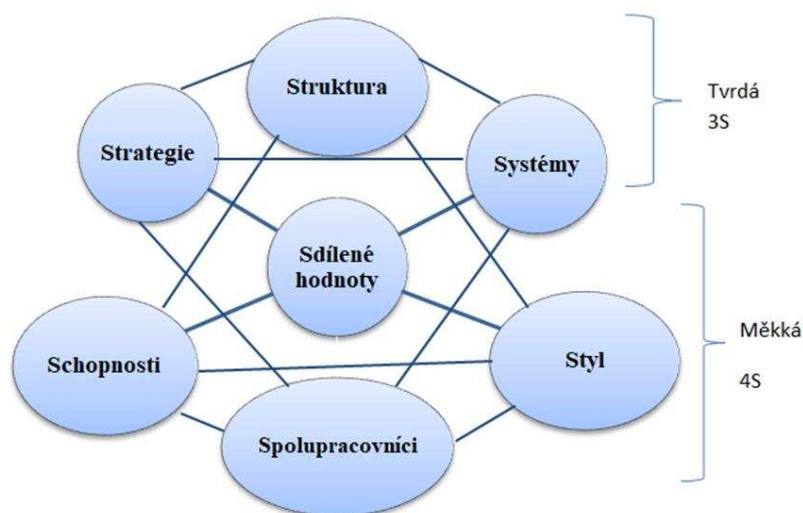
Substitutem je takový výrobek, který má stejné vlastnosti jako nahrazovaný produkt a dokáže uspokojit potřebu konečného zákazníka. Zákazník dává přednost substitutu v případě, když je pro něj cenově výhodnější nebo výkonnější. Takové substituty stanovují cenové stropy a ovlivňují celkový zisk odvětví. Podnik se rozhoduje, zda bude proti substitutu bojovat a pokusí se ho odstranit z trhu nebo bude s tímto substitutem počítat v rámci svého působení na trhu. (6, s. 51; 4, s. 23-24)

1.3 Model „7S“

Tento model vzniknul v 70 letech ve společnosti McKinsey a jedná se o model, který slouží k analýze vnitřního prostředí podniku. Název modelu „7S“ je odvezen od anglického překladu jednotlivých faktorů níže uvedených. Model se skládá ze 7 faktorů, které jsou v literatuře někdy i označovány za kritické faktory úspěchu firmy. Mezi tyto faktory spadá:

- strategy – strategie,
- structure – struktura,
- systems – systémy,
- style – styl práce vedení,
- staff – spolupracovníci,
- skills – schopnosti,
- shared values – sdílené hodnoty. (6, s. 73; 7, s. 39)

Jak lze vidět na obrázku, tak sledované faktory dělíme na tvrdé 3S (strategie, struktura a systémy) a na měkké 4S (sdílené hodnoty, schopnosti, styl a spolupracovníci). Bez ohledu na velikost podniku musíme sledovat všechny jednotlivé faktory, jelikož jsou vzájemně propojeny a působí na podnik. (6, s. 73-74)



Obrázek č. 2: Model „7S“

(Zdroj: vlastní zpracování dle: 6, s. 73)

Strategie

Strategie vyjadřuje vizi a konkrétní poslání firmy a zároveň reaguje na možné hrozby a příležitosti v odvětví. V podniku můžeme zaznamenat strategii, která je stanovena v důvěrných dokumentech, případně může existovat pouhý strategický trend, kterým se vedení ubírá. Nejdůležitější není samotná definice strategie, ale je to její realizace a následné vyhodnocení. Dle úrovně postavení v hierarchické soustavě strategií rozlišujeme:

- firemní strategii (podnikatelskou),
- obchodní strategii,
- funkční strategii (výrobní, marketingová aj.). (7, s. 40-41)

Struktura

Pod pojmem struktura v tomto modelu si představíme uspořádání podniku, ze kterého je patrný vztah nadřazenosti a podřazenosti ve sledované společnosti. Organizační

struktura nám poskytuje přehled o rozdělení úkolů, pravomocí a kompetencí mezi pracovníky podniku. Směr vývoje organizačních struktur podniku je dán od nejjednodušších po propracovanější a složitější organizační struktury. Mezi typy organizačních struktur patří:

- liniová,
- funkcionální,
- liniově-štabní,
- divizní,
- maticová. (6, s. 74; 7, s. 43-45)

Liniová organizační struktura nám přináší přímé vymezení nadřízenosti a podřízenosti. Za nedostatek daného typu můžeme označit vysoké odborné nároky na řídící pracovníky jednotlivých oddělení, kteří musí disponovat znalostmi z více oblastí. Funkcionální struktura tento nedostatek odstraňuje a zaměřuje se na specializaci řídicích funkcí. Jeden řídicí element je nahrazen několika vedoucími, kteří se specializují na konkrétní oblast, o které rozhodují. Další typ „liniově-štabní struktura“ spojuje obě předchozí organizační struktury, jelikož respektuje jednotnost vedení i odborné zaměření. Výsledkem je pak vznik jednotlivých útvarů. Divizní organizační struktura je pak založena na rozdělení dle typu produktu, geografické polohy nebo dle typu konečného zákazníka. Nejpropracovanější organizační strukturou je typ maticové struktury, která spojuje funkcionální a divizní strukturu. Používá se nejčastěji při řešení konkrétního problému podniku. (7, s. 43-45)

Systémy

Posledním tvrdým faktorem modelu 7S jsou systémy představující formální, a neformální procedury. Mezi analyzované systémy můžeme zahrnout například:

- manažerské informační systémy,
- komunikační systémy,
- kontrolní systémy,
- inovační systémy a jiné. (6, s. 74)

Sdílené hodnoty (kultura)

„Pod pojmem „kultura firmy“ obvykle rozumíme soustavu sdílených hodnot a názorů, které vytvářejí pozitivně působící neformální normy chování ve firmě. Kultura charakterizuje vnitřní atmosféru firmy, je to určitý (nehmotný) produkt, který je výsledkem myšlení lidí ve firmě a činností ve firmě provozovaných. Kultura firmy je souhrn představ.“ (7, s. 51)

Podniková kultura nám tak poskytuje soubor přístupů, představ a hodnot, které jsou v rámci podniku sdíleny a dlouhodobě udržovány. Tento faktor velmi úzce souvisí s faktorem „spolupracovníci“, který je níže podrobněji popsán. (7, s. 51; 6, s. 74)

Spolupracovníci

Lidské zdroje jsou pro podnik velmi důležité, jelikož zvyšují jeho výkonnost. Zahrnuje rozvoj a školení zaměstnanců, vztahy mezi lidmi na pracovišti, motivační systémy, chování vůči podniku a jiné. Tento faktor můžeme označit za hlavní provozní riziko podniku. Proto je důležité se věnovat motivaci spolupracovníků na všech úrovních. Rozlišujeme kvantifikované a nekvantifikované aspekty. Například formální systém odměňování spadá mezi ty kvantifikované, v případě chování zaměstnanců vůči společnosti mluvíme o nekvantifikovaných aspektech. Firma by měla znát požadavky a preference svých zaměstnanců, které by měla zapojovat do podnikového kolektivu, aby cítili osobní sounáležitost s podnikem. Takovým zaměstnancům by měla firma dávat z dlouhodobého hlediska přednost, jelikož zapadnou dobře do vnitřní kultury podniku. (7, s. 48-49; 6, s. 74)

Schopnosti

Jedná se o další z měkkých faktorů úspěchů představující profesionální znalost a kompetence podniku. Vyjadřuje nám, co dělá podnik nejlépe, ale zároveň se nejedná o součet schopností jednotlivých zaměstnanců. Každý podnik by měl usilovat o zvyšování ekonomické, právní a informační úrovně všech spolupracovníků. U řídicích pracovníků by se měla vyžadovat schopnost rychlé adaptace. (6, s. 74; 7, s. 51-52)

Styl vedení

Pod tímto faktorem si můžeme představit, přístup managementu k řízení a k řešení problémů, které mohou nastat v rámci podniku. Je podstatné, abychom zaregistrovali fakt, že existuje i neformální styl řízení, který vyjadřuje reálné řídicí činnosti managementu. Formální přístup k vedení je zakotven většinou v organizačních dokumentech (např. směrnice) společnosti. (6, s. 75)

V literatuře se setkáváme s řadou možností, jak rozlišovat typologii stylů vedení. Za nejzákladnější členění můžeme označit typologii stylu řízení:

- autoritativní,
- demokratický,
- liberální (někdy označován jako laissez-faire). (7, s. 48)

Autoritativní styl řízení se vyznačuje tím, že řídicí pracovník plně rozhoduje o řízení firmy, takže jeho podřízení nemají možnost ovlivnit jeho rozhodnutí. Opakem tohoto stylu řízení je styl laissez-faire, kdy řídicí pracovník ponechává volnost na straně svých podřízených. Řídicí pracovník zasahuje pouze minimálně, podřízení pracují ve skupinách a dochází ke komunikaci mezi těmito skupinami. V případě demokratického stylu vedení můžeme zaznamenat jistou míru zapojení podřízených do řízení podniku. Dochází k zpětné vazbě v rámci komunikace mezi řídicím a podřízenými pracovníky, kteří vedou o nastolených problémech diskuzi. Nevýhodou tohoto typu stylu řízení je především časová náročnost, ale na druhou stranu je zde pozitivní osobní zainteresování podřízených. (7, s. 48)

1.4 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejvíce používaných analytických metod strategické analýzy společnosti. Pracuje na úrovni analýzy vnitřního i vnějšího okolí podniku. Zkratka SWOT vznikla z anglického originálu začátečních písmen čtyř faktorů:

- S – Strengths (silné stránky),
- W – Weaknesses (slabé stránky),
- O – Opportunities (příležitosti),
- T – Threats (hrozby). (1, s. 15)

Silné a slabé stránky vychází z analýzy vnitřního okolí, příležitosti a hrozby pak vyplývají ze zkoumání vnějšího okolí podniku. Na základě analýzy vnitřního a vnějšího okolí nám tedy SWOT analýza přináší sjednocení a vyhodnocení jednotlivých poznatků. Jedná se tedy o analýzu, která pracuje s dílčími výsledky jednotlivých prováděných analýz např. analýza PESTLE, 7S a jiné. V případě analýzy vnitřního prostředí zjišťujeme, jaké zdroje má podnik k dispozici a jak lze s nimi dále pracovat. Pro společnost je důležité i sledování vnějšího prostředí a jeho dynamiky, jelikož toto prostředí nám přináší možné hrozby a příležitosti. Pomocí SWOT analýzy shrneme všechny dílčí analýzy a jedná se tak o jistou formu rekapitulace závěrů. Tato analýza obecně slouží jako podklad k vzniku možných strategií, ale může být i použita k definování vizí, nebo k formulování strategických cílů, případně k identifikaci kritických oblastí, na které se musí podnik zaměřit. (3, s. 295-296; 1, s. 15)

Při zpracování je vhodné dodržovat princip účelnosti, dále je potřeba pracovat s podstatnými fakty, jelikož není možné zpracovat všechny informace, protože by následná formulace strategie byla příliš komplikovaná. Důležitým faktem je i to, že je potřeba sledovat příčinu a nikoliv důsledek. V neposlední řadě musí být analýzy prováděna objektivně, aby nedocházelo ke zkreslení výsledků. (3, s. 300-301)

Cílem SWOT analýzy je provedení strukturované analýzy, která přináší relevantní faktory pro formulaci strategie. Také je velmi důležité k této analýze přistupovat dynamicky, jelikož vnější i vnitřní podmínky se mohou v čase měnit a tím se mohou měnit i jednotlivé faktory (2, s. 93-94)

V literatuře bývá uváděn nejčastěji metodický postup, který vychází z obecných principů. Důležitou první fází je příprava na provedení SWOT analýzy, dále je potřeba identifikovat silné a slabé stránky podniku na základě poznatků z vnitřních analýz podniku. Dalším krokem je identifikace příležitostí a hrozeb. Výsledným krokem je sestavení matice SWOT. (3, s. 300-301)

<div style="text-align: center;"> Vnitřní faktory Vnější faktory </div>	(W) Slabé stránky	(S) Silné stránky
	WO strategie „hledání“	SO strategie „využití“
(O) Příležitosti		
(T) Hrozby	WT strategie „vyhýbání“	ST strategie „konfrontace“

Obrázek č. 3: Matice SWOT
(Zdroj: vlastní zpracování dle: 3, s. 299)

Z analýzy SWOT lze vyvodit 4 základní strategie na základě kombinace využití jednotlivých faktorů. Mezi tyto strategie patří:

- SO strategie (využití silných stránek ve prospěch příležitostí),
- WO strategie (překonání slabých stránek využitím příležitostí),
- ST strategie (využití silných stránek k odstranění hrozeb),
- WT strategie (minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení).(3, s. 299)

SO strategie

SO strategie je tzv. strategie využití, někdy označována jako strategie „max-max“. Jedná se o strategii, která je nejvíce žádaná a představuje cíl většiny podniků, jelikož podnik využívá své silné stránky v souladu s příležitostmi, které mohou nastat. (3, s. 319; 2, s. 92-93)

WO strategie

Tato strategie je někdy označována jako strategie hledání nebo „max-min“. Podstatou strategie je maximalizace příležitostí k eliminaci slabých stránek podniku. V případě této strategie podnik potřebuje získat další možné zdroje pro podporu příležitostí. (3, s. 319-320; 2, s. 93)

ST strategie

ST strategie je označována jako strategie konfrontace „min-max“, jelikož silné stránky podniku se střetnou s hrozbami. Tato strategie je možná jen v případě, když je organizace v takovém postavení, že je schopna přímo čelit hrozbám. Princip je založen na včasném rozpoznání hrozby a využití silné stránky podniku, aby byly tyto hrozby přeměněny v příležitost. (3, s. 319-320; 2, s. 93)

WT strategie

V případě WT strategie se zaměřujeme na slabé stránky a hrozby podniku, proto je někdy označována jako obranná tzv. strategie vyhýbání („min-min“). Strategie je uplatňována v případě, když se podnik nachází ve špatném stavu a potřebuje zachovat svoji existenci. Podstatné je překonat slabé stránky a vyhnout se vnějším hrozbám. (3, s. 319-320; 2, s. 93)

1.5 Finanční analýza

V kapitole se zaměřím na finanční analýzu, kterou můžeme chápat jako metodu hodnocení finančního hospodaření podniku. V rámci metody se pracuje s daty, které se shromažďují, třídí a porovnávají mezi sebou. Dále se kvantifikují vztahy mezi jednotlivými daty a dávají se do souvislostí, které určují jejich budoucí předpokládaný vývoj. (8, s. 3)

„Podstatou finanční analýzy je splnění dvou základních funkcí: prověřit finanční zdraví podniku (ex-post analýza) a vytvořit základ pro finanční plán (ex-ante analýza). U první funkce hledáme odpověď na otázku, jaká je finanční situace podniku k určitému datu – jde o historický vývoj a odhad toho, co lze očekávat v nejbližší budoucnosti. Druhá funkce se opírá o poznatky finanční analýzy, které jsou základem pro plánování hlavních finančních veličin.“ (9, s. 21)

1.5.1 Zdroje finanční analýzy

Data pro finanční analýzu získáváme především z interních zdrojů podniku, ale můžeme využívat i externí zdroje, jelikož podnik jako takový je součástí ekonomického prostředí. Takto získaná data můžeme třídit do čtyř skupin, dle jejich typu:

- finanční informace,
- kvantifikovatelné nefinanční informace,
- nekvantifikovatelné informace,
- odhady analytiků. (10, s. 6-7)

Do skupiny finančních zdrojů řadíme především účetní výkazy, které jsou pro finanční analýzu nepostradatelné, jelikož s nimi v rámci této analýzy nejvíce pracujeme. Hlavním důvodem je fakt, že se jedná o veřejně dostupné informace. Součástí finančních informací jsou i výroční zprávy podniku, vnitropodnikové finanční dokumenty, plány ze strany finančních odborníků nebo vedení firmy. (10, s. 6-7; 9, s. 21)

Účetní výkazy dělíme na finanční a vnitropodnikové výkazy. Finanční výkazy označujeme za externí, jelikož slouží především pro externí uživatele. Přináší nám informace o struktuře majetku a jeho zdrojů krytí, o výsledku hospodaření a jeho tvorbě v podobě nákladů a výnosy a v neposlední řadě také o peněžních tocích podniku.

Vnitropodnikové výkazy nám pak slouží pro interní potřeby a poskytují nám podklady pro přesnější výsledky finanční analýzy. Interní výkazy si může každá firma nastavit dle svých potřeb, v případě finančních výkazů se jedná o oficiální výkazy definovány Ministerstvem financí. (10, s. 7; 9, s. 21)

Mezi kvantifikovatelné nefinanční informace se řadí různé podnikové statistiky např. zaměstnanosti, poptávky a jiné. Dále sem spadají i interní směrnice nebo oficiální ekonomická statistika. V případě nekvantifikovatelných informací se vychází z odborných komentářů tisku a manažerů, ze zpráv vedoucích útvarů, ředitelů nebo auditorů. (10, s. 6)

1.5.2 Analýza absolutních (stavových) ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů nám slouží převážně k porovnávání vývoje v časových řadách, v tomto případě mluvíme o tzv. horizontální analýze. Také nám poskytuje rozbor jednotlivých položek výkazu v procentech v rámci vertikální analýzy. (11, s. 71)

Horizontální analýza

Horizontální analýza se někdy nazývá analýzou „po řádcích“ nebo analýzou časových řad, jelikož se jedná o analýzu vývoje v určitém horizontu. Zpravidla se jedná o rozmezí 3 až 10 let. Na základě sledování vývoje jednotlivých hodnot se nám nabízí možnost predikce budoucího trendu. Změnu můžeme zaznamenat v absolutních hodnotách, ale můžeme ji vyjádřit pomocí procentního čísla. (8 s. 13; 12, s. 62)

Tuto analýzu můžeme označit za nejčastěji používanou v případě, kdy chceme podat zprávu o hospodářské situaci podniku na základě minulých dat i v případě predikce do budoucnosti. Pro lepší přehlednost se používá i grafické znázornění pomocí sloupcového nebo spojnicového grafu. Pro potřeby výpočtu použijeme níže uvedené vzorce. (8, s. 15)

$$\text{Absolutní změna} = \text{běžné období} - \text{předchozí období} \quad (11, \text{s. 71})$$

$$\text{změna v \%} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100 \quad (8, \text{s. 14})$$

Vertikální analýza

V případě vertikální analýzy hovoříme o tzv. procentním rozboru, který nám přináší přehled o struktuře podniku např. o aktivech a pasivech. Analýza je označena jako vertikální, protože pracujeme s hodnotami daného roku (po sloupcích). Velkou výhodou je, že dokážeme výsledky konkrétního roku přesněji srovnávat s jinými roky, jelikož výsledky jsou nezávislé na meziroční inflaci. Pro potřeby výpočtu si musíme zvolit základnu, která nám představuje 100 %. Při analyzování výkazu rozvahy většinou považujeme za základnu souhrn aktiv resp. pasiv, při práci s výkazem zisku a ztrát nám základu tvoří suma tržeb nebo nákladů. Výpočet vyjádříme jako procentní podíl jednotlivých položek účetních výkazů k zvolené základně (100 %). (8, s. 17; 11, s. 71)

1.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Z hlediska využitelnosti se nejčastěji používají pro analýzu právě poměrové ukazatele. Jedním z důvodů je fakt, že podklady pro analýzu vycházejí z účetních výkazů, které jsou dostupné i veřejnosti. Dalším důvodem jejich oblíbenosti je i časová a nákladová nenáročnost. Obecně se jedná o vyjádření vzájemného vztahu mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli a jejich podílu. Poměrové ukazatele můžeme třídit dle typu výkazu, z kterého se primárně čerpá. Rozlišujeme tedy poměrové ukazatele struktury majetku a kapitálu (rozvaha), tvorby výsledku hospodaření (výkaz zisku a ztrát) a na bázi peněžních toků (cash flow). (8, s. 55; 9, s. 53)

Pro potřeby této práce, ale budu vycházet z členění dle zaměření jednotlivých poměrových ukazatelů. Rozlišujeme ukazatele:

- likvidity,
- rentability,
- zadluženosti,
- aktivity,
- tržní hodnoty,
- cash flow. (9, s. 54)

Jelikož soubor poměrových ukazatelů je značně rozsáhlý a je vhodné s ním dále pracovat a přiblížit ho interním potřebám firmy, tak jsou níže uvedeny jen některé ukazatele pro potřeby této diplomové práce. (9, s. 54)

Ukazatelé likvidity

Abychom se mohli zabývat ukazateli likvidity, musíme si objasnit, co to vlastně likvidita je. Na pojem „likvidita“ se můžeme dívat ze dvou pohledů. První pohled nám představuje likviditu podniku. V druhém případě se zabýváme likviditou určité složky majetku, takže nás zajímá přeměna této položky v peněžní hotovost. V literatuře bývá likvidita definována jako soubor všech likvidních položek, kterými podnik disponuje, aby mohl dostát svým závazkům. Nedostatečná likvidita v rámci podniku znamená, že podnik není schopen využívat příležitosti, které mohou nastat, jelikož nemá dostatek likvidních prostředků. Podnik se může dostat až do situace, kdy nebude schopen hradit své závazky (dostane se do platební neschopnosti), a to může vést až k bankrotu podniku. S pojmem likvidita souvisí i pojem solventnost, která představuje schopnost podniku uhradit své závazky v době splatnosti. (9, s. 54; 8, s. 66)

Podnik by měl být dostatečně likvidní, aby byl schopen splnit všechny své závazky. Na druhou stranu, ale vedení podniku dává přednost nižší úrovni likvidity, jelikož vázanost peněžních prostředků v oběžných aktivech může mít negativní dopad na rentabilitu vlastního kapitálu. Z těchto důvodů je potřeba zachovat vyvážený stav likvidity. Při výpočtech ukazatelů likvidity pracujeme s oběžným majetkem a krátkodobými závazky podniku. Rozlišujeme 3 typy likvidity dle stupně:

- 1. stupeň - okamžitá,
- 2. stupeň - pohotová,
- 3. stupeň - běžná. (9, s. 54-55, 11, s. 93)

Běžná likvidita (current ratio)

Běžnou likviditu můžeme označit za celkovou likviditu, protože nám představuje pokrytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy. Na celkovou likviditu má vliv struktura oběžného majetku, jelikož třeba položka zásob bývá zpravidla méně likvidní a trvá nějaký čas, než se zpeněží. Zpeněžení zásob je časově náročné při prodeji, ale i při zvolení možnosti spotřeby v rámci výrobní činnosti. Nevýhodou tohoto ukazatele je, že při výpočtu se nevychází ze struktury oběžných aktiv a může dojít k ovlivnění jednotlivých položek výpočtu na základě odložených činností před dnem sestavení

výkazu. Doporučený interval hodnot pro běžnou likviditu je dle Růčkové 1,5 - 2,5. (8, s. 66; 9, s. 56)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8, \text{ s. } 66)$$

Pohotová likvidita (acid test)

Pohotová likvidita 2. stupně eliminuje položku zásob, protože jak bylo uvedeno v případě běžné likvidity, jedná se o nejméně likvidní položku oběžných aktiv. Dle literatury by hodnota pohotové likvidity neměla klesnout pod hodnotu 1, za ideální stav se považuje poměr čitatele (oběžná aktiva – zásoby) a základny (krátkodobé závazky) 1:1 nebo až 1,5:1. (8, s. 67; 9, s. 56)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8, \text{ s. } 67)$$

Okamžitá likvidita (cash ratio)

Jedná se o likviditu 1. stupně někdy nazývanou hotovostní likviditou. Představuje schopnost podniku uhradit právě splatné závazky, proto výpočet obsahuje nejlikvidnější položky z oběžných aktiv. V níže uvedeném vzorci se jedná o peněžní prostředky, které jsou tvořeny penězi v pokladně a na bankovních účtech, dále o ekvivalenty, pod kterými si můžeme představit volně obchodovatelné cenné papíry a šeky. Doporučené hodnoty výpočtu okamžité likvidity jsou v rozmezí 0,9 - 1,1 dle americké literatury. V prostředí České republiky se pracuje s nižší hodnotou dolní hranice 0,6 resp. 0,2 dle Ministerstva průmyslu a obchodu. (9, s. 55)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{okamžitě splatné závazky}} \quad (8, \text{ s. } 67)$$

Ukazatelé rentability

Pomocí ukazatelů rentability zjišťujeme výnosnost (rentabilitu) vloženého kapitálu podniku a jeho schopnost vytvářet nové zdroje. Výpočty ukazatelů rentability nám poskytují informace o celkové efektivnosti daného podniku. Z tohoto důvodu budou ukazatelé rentability nejvíce zajímat akcionáře a nově vstupující investory. Obecně by měli jednotlivé ukazatelé růst v čase. Při výpočtech pracujeme s výkazy zisků a ztrát a také rozvahy. Níže uvedené vzorce jednotlivých ukazatelů můžeme vynásobit 100, abychom získali hodnotu v procentech, s kterou můžeme dále pracovat. (9, s. 58)

Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA)

Ukazatel celkových vložených aktiv (ROA - Return On Assets) je někdy označován jako míra výnosu aktiv resp. návratnost aktiv. Při výpočtu poměříme dosažený zisk spolu s aktivy, aniž bychom rozlišovali jejich zdroj financování případně, jestli se jedná o krátkodobá nebo dlouhodobá aktiva.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (8, \text{ s. } 57)$$

EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) představuje výsledek hospodaření před zdaněním a odečtem úroků. Používá se vzhledem k tomu, že můžeme porovnávat podniky, které mají různou kapitálovou strukturu a jsou rozdílně daňově zatíženy. V praxi nám EBIT představuje provozní výsledek hospodaření. V některé literatuře se uvádí, že do čitatele má být dosažen výsledek hospodaření zvýšen ještě o nákladové úroky. Dále se uvádí, že se může pracovat s čistým ziskem před vyplacením dividend (EAT). (13, s. 65; 9 s. 59)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel nám přináší informaci o výnosnosti vlastního kapitálu vloženého investory a jeho návratnosti. Vlastníci podniku tak mohou zjistit, zda jejich vložené zdroje generují dostatečný výnos a zda jsou efektivně využity. V případě, kdy dochází k růstu vypočítaného ukazatele v čase, můžeme například vyvodit závěr, že dochází ke zvýšení

výsledku hospodaření nebo ke zmenšení podílu vlastního a cizího kapitálu a jiné. (8, s. 57; 9, s. 60)

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (8, \text{ s. } 57)$$

Při výpočtu pracujeme s čistým ziskem resp. s výsledkem hospodaření po zdanění. V případě záporného ukazatele rentability vlastního kapitálu se doporučuje s tímto ukazatelem dále nepracovat, jelikož výsledek je zkreslen. (13, s. 72-73)

Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel rentability tržeb (ROS – Return on sales) nám charakterizuje vztah tržeb a zisku zvolených dle potřeb analýzy. Níže je uveden obecný výpočet, který je v různých knihách jinak interpretován. Pro výpočet si zvolíme ziskovou položku (zisk za určité období), doporučuje se zvolit tržby, které spadají do provozního výsledku hospodaření. V případě zisku pak můžeme vycházet z různých jeho podob např. z provozního zisku (v případě srovnání různých podniků), ze zisku po zdanění nebo z výsledku hospodaření před zdaněním. V případě použití výsledku hospodaření po zdanění můžeme hovořit o tzv. ziskovém rozpětí, kdy ukazatel vyjadřuje vyprodukovaný efekt na 1 Kč tržeb. (8 s. 59; 9, s. 62)

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (9, \text{ s. } 62)$$

Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti tzv. finanční závislosti nám zachycují vztah mezi vlastními a cizími zdroji podniku. Pokud by podnik využíval jen svých interních zdrojů, připravil by se tak o možnost vyššího zhodnocení svého vloženého kapitálu. Proto většinou každý podnik využívá i cizí zdroje k financování své činnosti. Druhým extrémem je použití jen cizích zdrojů, ale tuto možnost zákon nedovoluje, jelikož se vždy vyžaduje nějaký vlastní kapitál. Z uvedeného vyplývá, že v případě zadluženosti se nemusí vždy hovořit jen o negativním dopadu na podnik. Růst zadluženosti podniku

nám může přinášet růst celkové rentability resp. výkonnosti, ale nesmíme zapomínat, že se tím snižuje i finanční stabilita podniku. (8, s. 63-64; 9, s. 64)

Při analýze finančních zdrojů a finanční struktury podniku využíváme široké spektrum ukazatelů zadluženosti např.:

- celkovou zadluženost,
- kvótu vlastního kapitálu (koeficient samofinancování),
- koeficient zadluženosti,
- úrokové krytí,
- dlouhodobou a krátkodobou zadluženost. (8, s. 63-64; 9, s. 64)

Celková zadluženost

Jedná se o základní ukazatel, který nám vyjadřuje poměr cizího kapitálu k celkovým aktivům. Ukazatel můžeme označit za ukazatel věřitelského rizika (debt ratio). Věřitelé preferují nižší hodnotu, jelikož to znamená, že podnik má vlastní zdroje, které kryjí věřitelské riziko. Z toho plyne, že čím je hodnota vyšší, tím toto riziko roste. (8, s. 64-65; 9, s. 64-65)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (8, \text{ s. } 64)$$

Kvóta vlastního kapitálu (koeficient samofinancování)

Tento ukazatel navazuje na celkovou zadluženost. Jedná se o ukazatel finanční nezávislosti (equity ratio), který vyjadřuje vztah vlastního kapitálu podniku k celkovým aktivům. Součet tohoto ukazatele a již zmíněného ukazatele celkové zadluženosti nám musí dát přibližnou hodnotu 1, jelikož součet těchto položek tvoří celkový kapitál podniku. V případě vzniku rozdílu se může jednat o nezařazení nějaké položky z rozvahy do výpočtu. (8, s. 64; 9, s. 65)

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (8, \text{ s. } 64)$$

Koeficient zadluženosti

Dalším ukazatelem, který používáme k měření zadluženosti je koeficient zadluženost někdy v literatuře označován jako míra zadluženosti. Pomocí tohoto ukazatele analyzujeme poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu. V praxi se můžeme setkávat s tímto výpočtem v případě posuzování při žádosti o nový úvěr. Při zpracování finanční analýzy se můžeme setkat i s obdobou tohoto výpočtu, kdy se prohodí čitatel se jmenovatelem a tím získáme míru finanční samostatnosti podniku. (11, str. 89; 8, str. 64)

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (8, \text{ s. } 64)$$

Úrokové krytí

Hodnota úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát dosažený zisk převyšuje hrazené úroky podniku. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 3x až 6x, v některé literatuře se uvádí hodnoty vyšší než 5x. Pokud by výsledek byl 1x, tak o podniku můžeme říct, že podnik nepřináší zisk pro své akcionáře a není schopen dostát svým daňovým závazkům. (8, s. 64; 11, s. 90)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad (11, \text{ s. } 89)$$

Ukazatelé aktivity

Oblast ukazatelů aktivity spadá do řízení aktiv (asset management). Pomocí těchto ukazatelů zjišťujeme, zda podnik efektivně využívá své jednotlivé aktiva. Výsledek můžeme zachytit jako obrat jednotlivých položek nebo jako jejich dobu obratu. Rozlišujeme:

- obrat celkových aktiv,
- obrat zásob (doba obratu zásob),
- obrat pohledávek (doba obratu pohledávek),
- obrat závazků (doba obratu závazků). (11, s. 107-109)

Obrat celkových aktiv

Ukazatel nám poskytuje informaci o počtu obrátek aktiv za sledované období. Doporučená hodnota počtu obrátek je minimálně 1, zde platí, že podnik raději dává přednost větším číslům. Čím menší hodnota, tím podnik méně efektivně využívá své zdroje. Ukazatel je součástí pyramidového rozkladu rentability vlastního kapitálu, takže je zde patrná úzká návaznost na ukazatele rentability. (8, s. 61; 11, s. 107-108; 9, str. 67)

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (11, \text{ s. } 107)$$

Obrat (doba obratu) zásob

Ukazatel obratu zásob (intenzity využití zásob) nám podává informaci o tom, kolikrát za sledované období jsou zásoby nakoupeny a znovu prodány. Vzhledem k tomu, že tržby jsou tokovou veličinou a zásoby jsou stavovou veličinou, tak se doporučuje v některé literatuře nahradit položku „zásoby“ za průměrný roční stav zásob, který zjistíme na základě měsíčních stavů jednotlivých účtů zásob. (8, s. 61-62)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (8, \text{ s. } 62)$$

V případě doby obratu zásob zjišťujeme dobu, po kterou jsou aktiva vázaná ve formě zásob. Každý podnik se chce dostat do situace, kdy obrátkovost zásob je vyšší a na druhou stranu doba obratu zásob kratší. I v tomto případě se může vycházet z průměrného stavu zásob, jak tomu bylo v případě jejich obratu. (8, s. 62; 9, s. 67)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (8, \text{ s. } 62; 9, \text{ s. } 67)$$

Doba obratu (obrat) pohledávek

Doba obratu pohledávek pracuje s pohledávkami z obchodních vztahů a výsledek nám poskytuje informaci o průměrné době splatnosti pohledávek. Vypočítaná doba obratu

pohledávek se porovnává s dobou splatnosti, která je poskytována odběratelům v rámci fakturace. Pokud je průměrná doba splatnosti pohledávek větší než stanovená běžná fakturační lhůta, dochází k tomu, že dlužníci v čas nehradí své závazky v náš prospěch. Tato větší hodnota je z dlouhodobého hlediska problém, který je potřeba řešit zajištěním včasnejším inkasem. Dle Růčkové se ve výpočtu vychází z počtu 365 dní, v některé literatuře se uvádí počet dní 360.(8, s. 63; 9, s. 67)

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky}{tržby} \times 360 \quad (11, s. 108)$$

Rychlost obratu pohledávek podniku zjistíme pomocí výpočtu obratu pohledávek. Jedná se o poměr tržeb a pohledávek z obchodních vztahů, z kterého je odvozen výpočet pro dobu obratu viz předchozí odstavec.(9, s. 67)

Doba obratu (obrat) závazků

Výpočty obratu závazků a jejich doby obratu se principiálně počítají stejně jako v případě pohledávek, stačí zaměnit „položku“ pohledávky za závazky. Doba obratu závazků nám poskytuje představu o naší platební morálce vůči věřitelům (dodavatelům). Ukazatel nám poskytuje informaci o délce trvání našeho dluhu od vzniku závazku až po jeho uhrazení. Do výpočtu se zahrnují krátkodobé závazky z obchodních vztahů, v některých případech se můžou tyto závazky rozšířit o ostatní krátkodobé závazky. Mezi ostatní závazky patří závazky vůči vlastním zaměstnancům, státu a jiným institucím. (11. s. 108-109)

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky}{tržby} \times 360 \quad (11, s. 108)$$

Obecným předpokladem je, že podnik později platí své dluhy a dříve inkasuje své pohledávky resp. doba obratu závazků je delší než doba obratu pohledávek. (9, s. 67-68)

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU

Pro zkoumání jsem si vybrala akciovou společnost KAROSERIA, a. s., která již několik let působí na českém trhu a v minulosti prošla řadou proměn, jak organizačních, tak strukturálních, které jsou blíže přiblíženy v následujících kapitolách.



Obrázek č. 4: Logo společnosti KAROSERIA, a. s.
(Zdroj: 14)

2.1 Představení společnosti KAROSERIA, a. s.

V této kapitole blíže představím analyzovanou společnost KAROSERIA, a. s., uvedu základní údaje o firmě, její historii a charakteristiku, abych lépe přiblížila společnost a její činnost pro následující podrobnější analýzy.

2.1.1 Základní údaje

Níže uvedené základní informace o analyzované společnosti jsou oficiálně zveřejněny v obchodním rejstříku.

Obchodní firma:	KAROSERIA, a. s.
Právní forma:	akciová společnost
Sídlo společnosti:	Heršpická 758/13, Štýřice, 619 00 Brno
IČO/DIČ:	46347453/CZ46347453
Den vzniku:	30. 4. 1992
Statutární orgán:	Ing. Dušan Nevrtal (místopředseda představenstva) Ing. Miroslav Kurka (předseda představenstva) Bc. Vladimír Kurka (člen představenstva)

Dozorčí rada: Ing. Karel Kratochvíl (předseda)
 Ing. Vladimír Hladiš (člen)
 Ing. Igor Prusenovský (člen)

Základní kapitál: 189 258 000 Kč (100% splaceno)
 189 258 ks zaknihovaných akcií na majitele
 (1ks=1 000 Kč)

Předmět podnikání dle OR:

- Hostinská činnost
- Opravy silničních vozidel
- Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- Klempířství a oprava karoserií
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 ŽZ
- Zámečnictví, nástrojářství
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence (15)

Společnost KAROSERIA, a. s. vlastní přímé a nepřímé podíly i v jiných společnostech. V současné době má společnost 3 dceřiné podniky. Jejich přehled je uveden v následující tabulce.

Tabulka č. 1: Vlastnické podíly dceřiných společností

Název společnosti	Zaměření	Vlastnický podíl k 31. 12. 2017
PULCO, a. s.	Práškové lakování, lisování plechů a výroba tepelně izolačních panelů	100 %
MATE, a. s.	Přídavná zařízení a realitní činnost	69,71 %
LIFT UP, s. r. o.	Prodej a pronájem manipulační techniky	100 %

(Zdroj: vlastní zpracování dle: 16)

Společnost vlastnila ještě jednu dceřinou společnost (AKB CZECH, s. r. o.), ale v průběhu roku 2017 došlo k prodeji části podílu. Vzhledem k této skutečnosti současná majetková účast je tvořena 40% podílem a jedná se tak o přidruženou společnost. Společnost k 31. 12. 2017 dále vlastní podíly ve společnostech:

- České vinařské závody, a. s.
- ENERGOAQUA, a. s. (16)

2.1.2 Historie společnosti

V rámci znárodnění v oblasti průmyslu vznikl národní podnik KAROSA, který sídlil ve Vysokém Mýtě. V Brně tak vznikl samostatný závod KAROSA n. p., který se zaměřoval převážně na sériovou výrobu automobilových nástaveb. V dalších letech docházelo k modifikaci výroby speciálních karoserií, které sloužily pro různé účely např. ubikace pro pracovníky ve stavebnictví. Na tuhle výrobní modifikaci navazovala v roce 1954 první výroba menších sérií autobusů pro potřeby tehdejší pošty, dále se začalo pracovat na inovaci a výrobě kabin pro traktory. (14)

V dalších letech docházelo k vyrábění většího počtu specializovaných typů nástaveb a také k výrobě podvozků Tatra T-805 v různých provedeních. Podnik se také podílel na výrobě armádních nástaveb, pekářenských vozů, chemických vozů a jiné. Od roku 1959 do roku 1960 došlo k rozšíření stávajícího závodů. V těchto letech došlo také k značným investicím do výrobních technologií, které měly zaručit výrobu modernějších uzavřených kabin pro společnost Zetor. Orientace podniku se pomalu přesouvala na uspokojení civilních potřeb obyvatelstva. V roce 1962 došlo k převedení národního podniku spolu se závodem Brno pod národní podnik AZL (Automobilové závody Letňany). V této době nově vzniklý podnik AZL spolupracoval se Zetorem, závodem Praga n. p., závodem KAROSA v Hořicích. Postupně vznikaly nové typy vozidel v různých modifikacích, byla nově zavedená opravářská činnost, která začínala probíhat sériovým způsobem. Závod Brno byl součástí sdružení Správa pro rozvoj automobilového opravářství. Národní podnik AVIA vznikl na základě obdržení licence na výrobu vozů typu Saviem Renault pro ČSSR, které byly produkovány od roku 1969 ve francouzské, smíšené a později české verzi. V letech 1971 až 1975 dochází k rozvoji výroby v Brně, roste počet záručních i pozáručních

oprav, zvyšuje se počet zaměstnanců, začíná výroba náhradních dílů, rozšiřuje se výroba o speciální nástavby. O roku 1980 se podnik především zaměřoval na neustálý vývoj v oblasti výroby skříní a následný export do zahraničí. V roce 1989 dochází ke změně politického režimu v ČR a dochází k rozsáhlým privatizacím národních podniků. V důsledku této skutečnosti v roce 1992 vzniká společnost AVIA KAROSERIA BRNO, a. s. Společnost převzala veškerý majetek, který spadl pod národní podnik AVIA. Pro udržení pozice na trhu musela společnost v rámci tržního hospodářství redukovat svoji činnost a stabilizovat svoji pozici. Společnost se také stala jedním ze zakládajících členů „Sdružení automobilového průmyslu v rámci ČR“. Původní název AVIA KAROSERIA BRNO, a. s. byl upraven na KAROSERIA, a. s. V roce 2014 se společnost stala členem koncernu PROSPERITA holding, a. s.. (14)

2.1.3 PROSPERITA holding

V roce 1991 vznikla investiční společnost „TRADEINVEST investiční společnost“, která následující rok založila investiční společnost „Fond Prosperita a. s.“. Tato společnost se podílela na privatizačních akcích v ČR. V roce 1993 došlo k přeměně na akciovou společnost s názvem „PROSPERITA investiční fond, a. s.“. V následujících letech došlo k navýšení základního kapitálu až na částku přibližně 1,5 mld. Kč. Z tohoto důvodu patřil investiční fond k největším nebankovním fondům v ČR a jeho akcie byly obchodovány na Burze cenných papírů a i na mimoburzovním trhu RM Systému. Už v tomto období se společnost KAROSERIA, a. s. stala součástí konsolidačního celku. (17)

V důsledku novely zákona o investičních společnostech a investičních fondech se společnost stala na začátku 21. století otevřeným podílovým fondem, který byl schválen komisí pro cenné papíry. V rámci této změny se společnost přejmenovala na „PROSPERITA investiční společnost, a. s.“. Tato investiční společnost pracovala především na zvyšování hlasovacích podílů ve společnostech v rámci konsolidačního celku. Podíl v analyzované společnosti KAROSERIA, a. s. v této době patřil mezi nejvýznamnější spolu s podíly ve společnostech: KDYNÍUM, a. s.,

CONCENTRA, a. s., ALMET, a. s., České vinařské závody, a. s., TZP, a. s., S. P. M. B., a. s., TOMA, a. s., nebo ENERGOAQUA, a. s.. (17)

V roce 2004 opět v důsledku novelizační změny došlo k založení dceřiné společnosti. Nově vzniklá společnost měla zajistit především oddělení fondu kolektivního investování od správy skupiny podniků. Z uvedeného důvodu rozlišujeme mateřskou společnost „PROSPERITA holding, a. s.“ a dceřinou společnost „PROSPERITA investiční společnost, a. s.“. Od 1. července 2005 plní mateřská společnost svou hlavní funkci jako majitele a správce všech společností skupiny PROSPERITA. V roce 2016 společnost dosahovala tržeb v hodnotě 2,3 mld. Kč, při aktivech v hodnotě 8,69 mld. Kč a vlastnímu kapitálu v hodnotě 6,74 mld. Kč. (17)

Holding PROSPERITA se snaží působit v různých oborech, mezi které patří např. oblast investování do nemovitostí, oblast zpracování odpadů, energetiky, vzdělání nebo výroba a zpracování technických vláken pro stavebnictví a automobilový průmysl aj.. Společnost ve svém profilu uvádí, že: *“PROSPERiTA holding, a.s. je výhradně česká investiční skupina s více než 20 letou tradicí. Ve svém portfoliu má více než 30 společností napříč obory především v České republice, neboť tady jsme doma.”*. Podniková strategie je založena na dlouhodobé správě, rozvíjení a zhodnocení majetku vlastního i svěřeného (podílového fondu). (17)



Obrázek č. 5: Logo PROSPERITA holding, a. s.
(Zdroj: 17)

V příloze č. 1 je podrobněji znázorněné grafické zpracování ovládaných a propojených osob spolu s podíly skupiny PROSPERITA. Podíl PROSPERITA holding, a. s. v analyzované společnosti KAROSERIA, a. s. činí ke konci roku 2017 - 55,16%. (18)

2.1.4 Nabídka služeb

Společnost KAROSERIA, a. s. prošla v minulosti řadou proměn, které vyústily až v tu skutečnost, že v současné době společnost nabízí omezené portfolio svých služeb oproti době minulé. Dříve se jednalo o výrobní podnik s bohatou historií vyrábějící špičkové produkty, které sloužily, jak pro český, tak i pro zahraniční trh.

Společnost převedla některé své činnosti na dceřiné společnosti, ve kterých vlastní podíl a které zajišťují tyto služby pro stávající zákazníky. Z tohoto důvodu firma KAROSERIA, a. s. v současnosti nabízí tyto služby:

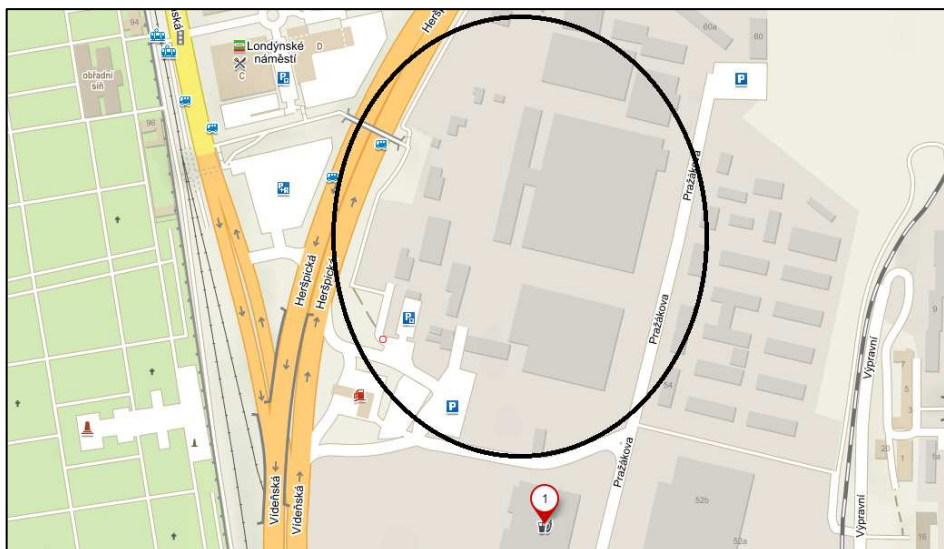
- pronájem realit,
- služby spojené s dopravou,
- zámečnické práce,
- opravy nástaveb,
- poprodejní služby automobilových nástaveb. (14)

Hlavní ekonomická činnost podniku je klasifikována označením CZ-NACE „L“ - Činnosti v oblasti nemovitostí. Číselné označení klasifikované činnosti je 68.20 – Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí. Do této kategorie spadá pronájem a provoz vlastních případně pronajatých nemovitostí (bytové i nebytové prostory, pozemky), součástí je i poskytování rodinných domů a bytů. (19)

Pronájem realit

Pronájem nemovitostí v areálu společnosti je hlavní ekonomickou činností přinášející největší podíl tržeb a následné zisky, které se mohou dále využívat na správu a rozšiřování této oblasti. Společnost disponuje rozsáhlým areálem, který je velmi dobře strategicky umístěn.

Rozsáhlý areál o velikosti až 13 ha společnosti KAROSERIA, a. s. leží v jižní části města Brna necelé 2 kilometry přímo od centra města. Za velkou konkurenční výhodou můžeme považovat dobré umístění v blízkosti dálnice Brno – Praha a Brno - Olomouc, které jsou velkou výhodou především pro nákladní a kamionovou dopravu sloužící pro nájemce. V blízkosti se nachází i rychlostní komunikace Brno – Vídeň. (14)



Obrázek č. 6: Mapa areálu KAROSERIA, a. s.
(Zdroj: 20)

Společnost nabízí pro své nájemce rozsáhlé zastřešené i nezastřešené prostory vhodné pro skladování nebo výrobní činnost. K dispozici jsou i přilehlé kancelářské prostory pro zajištění potřebné administrativní činnosti nájemců. (14)



Obrázek č. 7: Nájemní budova
(Zdroj: 17)

V roce 2017 začala výstavba nové haly o rozloze 3 000 m². Tento projekt byl dokončen a uveden do provozu na přelomu roku 2018 a 2019. Nově postavená hala sídlí na ulici Pražáková a jsou zde vytvořeny 4 samostatné části k pronajmutí. K dispozici jsou prodejní a skladové prostory. Nově postavená budova k pronájmu je využita zatím

na 50 %. Mezi nájemce patří VerticalBlock, s. r. o., který zde provozuje lezecké centrum HANGAR (HANGAR climbing playground by Adam Ondra), druhým nájemcem je prodejce elektrotechnického vybavení ELFETEX spol. s r. o.. (17)

Tabulka č. 2: Přehled budov KAROSERIA, a. s. a jejich využití k 31. 12. 2018

	Označení	Typ	Účel
Areál Heršpická	A	Vrátnice	Užívání
	B	Kanceláře	Pronájem
	C	Dílna, pneuservis	Užívání
	E	Provozní hala	Pronájem
	F	Administrativní budova	Pronájem
	G	Výrobní hala	Pronájem
	H	Sklady	Pronájem
	K	Sklady (CK Victoria)	Pronájem
	L	Výrobní hala	Pronájem
	M	Výrobní hala	Pronájem
	R	Administrativní budova	Užívání
Pražáková	U	Skladovací a prodejní hala	Dokončení (pronájem)
Český Brod	A	Výrobní hala	Pronájem
	B	Výrobní hala	Pronájem

(Zdroj: vlastní zpracování dle: 16)

Ostatní služby

Mimo svoji hlavní ekonomickou činnost podnik nabízí služby spojené s dopravou. Společnost zajišťuje smluvní prodej motorové nafty pro své zákazníky, drobné opravy osobních a užitkových vozidel včetně služeb pneuservisu pro osobní a užitkové vozy. Další činností jsou zámečnické práce související s výrobou ocelových konstrukcí na zakázku a opravy automobilových nástaveb. (14)

V návaznosti na předešlou výrobní činnost podniku, kdy podnik produkoval různé speciální automobilové nástavby, je zajištěn poprodejní servis včetně prodeje náhradních dílů (Avia A31, Daewo Avia 60/75, Lublin) a vedení technické dokumentace. (14)

Od poloviny roku 2018 společnost KAROSERIA převzala obchodní činnost od své dceřiné společnosti LIFT UP, s. r. o.. Vzhledem k této skutečnosti se portfolio služeb rozrostlo o služby související s manipulační technikou. (21)

2.2 Analýza PESTLE

Pomocí PESTLE analýzy budu zkoumat vnější okolí společnosti KAROSERIA, a. s., která je jako každá jiná obchodní korporace ovlivněna různými faktory působící z vnějšího prostředí. V následujících podkapitolách se budu zabývat jednotlivými rozbory faktorů a jejich vlivem na společnost KAROSERIA, a. s .

2.2.1 Politické a legislativní faktory

Jelikož politické faktory úzce souvisí s faktory legislativními, rozhodla jsem se zpracovat tyto dva faktory analýzy do jedné podkapitoly.

Politické prostředí silně působí na každý ekonomický subjekt. Politickou situaci v České republice můžeme označit za dlouhodobě nestabilní. V průběhu několika let se vystřídal několik vládnoucích politických stran, střídala se vláda pravicových i levicových politických stran. S každým volebním obdobím dochází k pravidelným změnám obsazení na jednotlivých úrovních. Vláda České republiky je vrcholným orgánem výkonné moci. V čele je předseda vlády Andrej Babiš, jenž nahradil Bohuslava Sobotku, který působil ve funkčním období od roku 2014 do roku 2017. Za vlády Andreje Babiše se na postech jednotlivých ministrů vystřídalo už několik osobností z politického prostředí. (22)

Z programového prohlášení vlády Andreje Babiše vyplývá, že se bude usilovat o zjednodušení a elektronizaci daňového systému. Vláda bude usilovat o dlouhodobý hospodářský růst a stabilizaci státního dluhu ve vztahu k HDP. Důležitým bodem je i informace o tom, že vláda bude prosazovat stabilní a předvídatelné daňové prostředí a nebude chtít zvyšovat daňovou zátěž. V programovém prohlášení se hovoří i zrušení tzv. super hrubé mzdy, která se vyskytuje u daně z příjmu fyzických osob. (22)

Obecně lze říci, že podnik je výrazně ovlivňován politickým prostředím především prostřednictvím vydaných zákonů nebo novel stávajících zákonů, kterými se musí

subjekty v podnikatelském prostředí řídit. Společnost KAROSERIA, a. s. se musí řídit platnou legislativou České republiky. Mezi platné legislativní předpisy, které mají vliv na analyzovanou společnost, lze zařadit zejména:

- Zákon č. 90/2012 Sb. – Zákon o obchodních korporacích,
- Zákon č. 89/2012 Sb. – Občanský zákoník,
- Zákon č. 563/1991 Sb. – Zákon o účetnictví,
- Zákon č. 586/1992 Sb. – Zákon o daních z příjmů.
- Zákon č. 360/2014 Sb. – Zákon o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 16/1993 Sb. – Zákon o dani silniční,
- Zákon č. 262/2006 Sb. – Zákoník práce,
- Zákon č. 155/1995 Sb. – Zákon o důchodovém pojištění,
- Zákon č. 309/2006 Sb. – Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- Zákon č. 256/2004 Sb. – Zákon o podnikání na kapitálovém trhu,
- Zákon č. 133/1985 Sb. – Zákon České národní rady o požární ochraně,
- Zákon č. 183/2006 Sb. – Stavební zákon a další.

V oblasti daňové problematiky lze za nový prvek považovat vznik povinnosti podávání kontrolního hlášení s účinností od roku 2016, které se podává pouze v elektronické podobě a v případě právnických osob měsíčně. Na základě vzniku povinnosti podání kontrolního hlášení došlo ke zrušení vykazování výpisu z evidence pro účely daně z přidané hodnoty ve vztahu k režimu přenesení daňové povinnosti, jelikož informace, které byly v tomto výpisu obsaženy, jsou nyní obsaženy v kontrolním hlášení. Kontrolní hlášení obsahuje informace o subjektu, základu daně, sazbě a samotné hodnotě daně. Jedná se o informace z vedené daňové evidence. Hlavním smyslem kontrolního hlášení je zamezení daňových úniků a podvodů. (23)

Společnost je dle Zákona č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu povinna zveřejnit výroční zprávu a konsolidovanou výroční zprávu, která je sestavena dle náležitostí z uvedeného zákona. V případě nedostatečného splnění povinností dle zákona je možné, že Česká národní banka společnosti uloží společnosti pokutu.

Změna zákonů případně vydaná novela výše uvedených zákonů má dopad na ekonomickou činnost společnosti KAROSERIA, a. s.. Především se jedná o změny zákonů v oblasti vedení účetnictví nebo daňových zákonů.

2.2.2 Ekonomické faktory

V rámci ekonomických faktorů se budu zaměřovat především na vývoj základních makroekonomických ukazatelů pro Českou republiku, ve které analyzovaná společnost podniká už od jejího vzniku.

Mezi hlavní makroekonomické ukazatele patří hrubý domácí produkt (HDP), který slouží ke stanovení výkonnosti ekonomiky. Hrubý domácí produkt nám vyjadřuje celkovou hodnotu statků a služeb vygenerovanou za dané období (1 rok) a na daném území (Česká republika). Ukazatel může být definován produkční, výdajovou a případně důchodovou metodou. (24)

Pro lepší přehlednost jsem zpracovala na základě Makroekonomické predikce tabulku vývoje HDP za období 2013 až 2020. V případě roku 2019 a 2020 se jedná o tzv. predikci resp. odhad. Na prvním řádku je uveden ukazatel HDP v běžných cenách v miliardách Kč. Druhý řádek obsahuje vývoj HDP v reálných cenách v procentním vyjádření. Procentní vývoj HDP jsem následně zpracovala pro lepší přehlednost do spojnicového grafu.

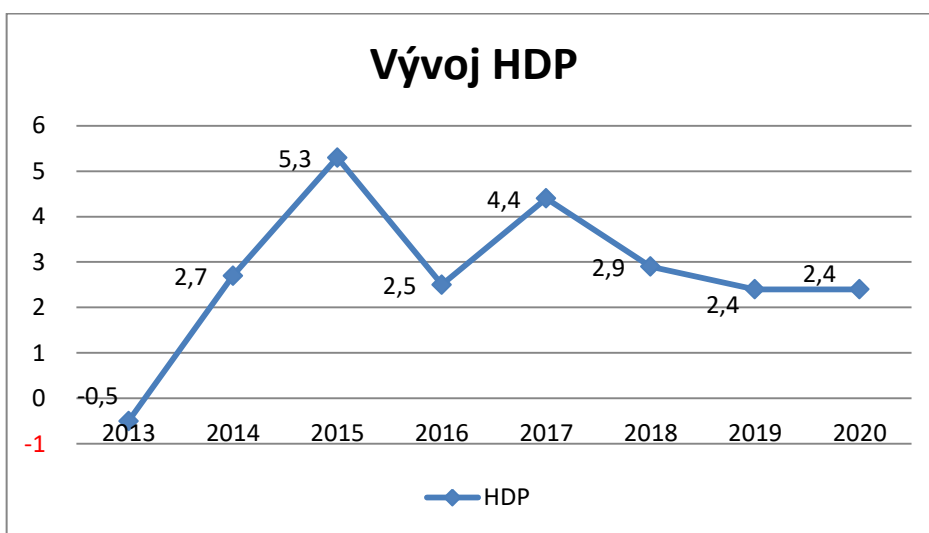
Tabulka č. 3: Vývoj HDP

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
HDP (mld. Kč)	4 098	4 314	4 596	4 768	5 047	5 304	5 595	5 839
HDP (růst v %)	-0,5	2,7	5,3	2,5	4,4	2,9	2,4	2,4

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 25)

Jak lze vidět v tabulce od roku 2014 ve všech sledovaných letech dochází k meziročnímu růstu reálné hodnoty HDP. Nejvyšší nárůst je zaznamenán mezi rokem 2014 a 2015 (+5,3 %) a v období mezi rokem 2016 a 2017 (+4,4 %). Na základě predikce roku 2019 a 2020 lze očekávat mírný nárůst HDP. Lze tedy vyvodit, že výkonnost ekonomiky stále průběžně poroste.

Celosvětová ekonomika nadále roste, ale v průběhu dochází k postupnému upadávání tempa průběžného růstu, jelikož přibývá více rizik, které ovlivňují tempo růstu a mohli by vyústit až v následné snížení výkonnosti. Důležitým poznatkem je, že ani jedna z největších světových ekonomik nepredikuje snižování výkonnosti ekonomiky (recesi). Ekonomiky v rámci zemí Evropské unie jsou ohroženy nejistotou ohledně Brexitu resp. výstupu Spojeného království z Evropské unie. I přes jistá ohrožení došlo v posledním čtvrtletí roku 2018 k růstu o 0,8 % reálného hrubého domácího produktu. Meziroční hodnota pak dosáhla úrovně 2,6 %. Nejvýraznější nárůst za rok 2018 byl v oblasti investic do fixního kapitálu. V případě spotřeby domácností došlo k poklesu o 2,4 % při extrémně nízké míře nezaměstnanosti. (25)

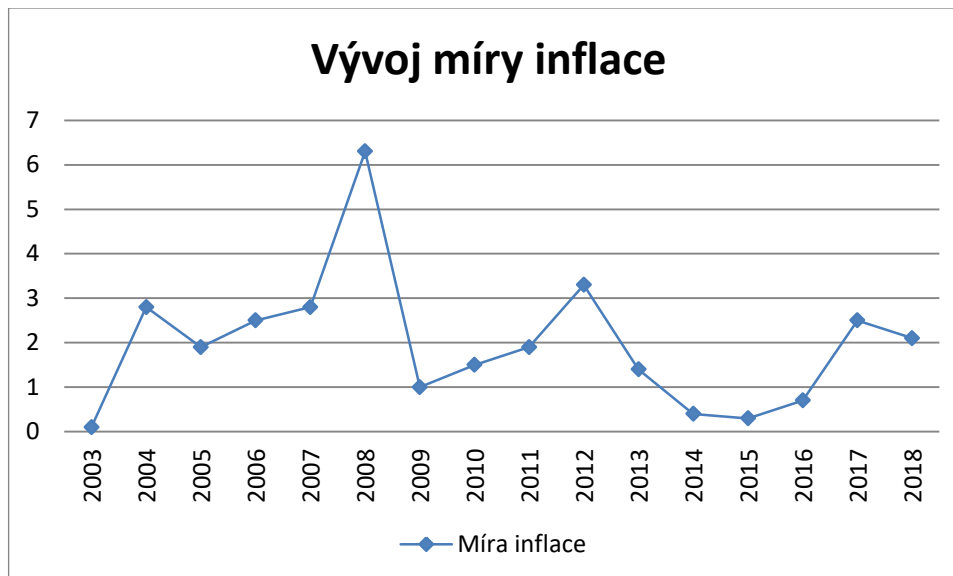


Graf č. 1: Vývoj růstu HDP
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 25)

Dalším ekonomickým faktorem, který má vliv na společnost, může být vývoj míry inflace. Míra inflace vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny oproti minulému období, které je v našem případě kalendářní rok. (24)

V grafu vývoje míry inflace pro Českou republiku za sledované období od roku 2003 až do roku 2018 vidíme, že největší míry inflace bylo dosaženo v roce 2008, hodnota míry inflace byla na úrovni až 6,3 %. V následujícím roce došlo ke skokovému poklesu na hodnotu 1. V dalších letech míra inflace meziročně rostla až do roku 2012. Od roku 2012 inflace pomalu klesala až na hodnotu 0,3 v roce 2015. V dalších letech inflace pomalým tempem rostla, až došlo k opětovnému snížení v roce 2018. V současné době

je míra inflace 2,1 %. Pokles oproti minulému roku byl především z důvodu přerušení růstového trendu v případě cen potravin. Dle makroekonomické predikce se očekává v roce 2019 mírné zvýšení míry inflace a v následujících letech se očekává pokles průměrné míry inflace pod hodnotu 2 %. (25)



Graf č. 2: Vývoj míry inflace
(Zdroj: vlastní zpracování dle: 24)

Dále v rámci ekonomického faktoru můžeme sledovat vývoj jednotlivých úrokových sazeb, které mají vliv na podnik v případě, když společnost se rozhodne financovat svoji činnost prostřednictvím úvěru od bankovních institucí. Česká národní banka provádí měnovou politiku prostřednictvím 3 sazeb: diskontní sazba, repo sazba a lombardní sazba. Repo sazba je základní úroková sazba, kterou se úročí nadbytečné peněžní prostředky komerčních bank uložených u České národní banky. Zároveň je nutné zmínit, že se jedná o limitní sazbu pro dvoutýdenní repo operace. Hodnota repo sazby v roce 2018 mírně roste. V současné době je hodnota repo sazby 2 %. Další sledovanou úrokovou sazbou je diskontní sazba, která představuje dolní hranici pro vývoj krátkodobých úrokových sazeb. Za tuto úrokovou sazbu si komerční banky ukládají přes noc své peníze u České národní banky. Vývoj diskontní sazby se od roku 2012 do začátku roku 2018 neměnil. Až v roce 2018 se hodnota této sazby mírně zvyšovala a v současné době se ustálila na 1 %. Poslední sledovanou sazbou je tzv. lombardní sazba, která vyjadřuje horní hranici krátkodobých úrokových sazeb na peněžním trhu. Touto sazbou se úročí prostředky, které Česká národní banka poskytne komerčním bankám. V roce 2012 byla

hodnota na úrovni 0,25 %, od roku 2017 dochází k pravidelnému navyšování této sazby. V současné době je hodnota lombardní sazby až 3 %. (26)

Společnost KAROSERIA, a. s. je dále ovlivněna z pohledu ekonomického i daní z příjmu právnických osob a vývojem sazby této daně. Daň z příjmu právnických osob je upravena Zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu. V této problematice je vhodné sledovat vývoj sazeb. V současné době se sazba daně ustálila na 19 % a ani dle programového prohlášení vlády není očekáváno zvýšení této sazby. Ještě v roce 2003 byla sazba daně z příjmu právnických osob 31%, v následujících letech klesala. V roce 2010 klesla sazba na úroveň 19 % a od této doby až do současnosti nedošlo k navýšení ani snížení. (27)

2.2.3 Sociální faktory

Analyzovaná společnost KAROSERIA, a. s. sídlí v Brně. Vzhledem k této skutečnosti se budu v rámci sociálních faktorů zabývat analyzování dat z oblasti Jihomoravského kraje, ve kterém se nachází společnost.

V níže uvedené tabulce je zpracován vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji. V jednotlivých letech dochází k nárůstu počtu obyvatel. V roce 2018 počet obyvatel Jihomoravského kraje je 1 187 tis. obyvatel z toho přibližně 51 % tvoří ženy.

Tabulka č. 4: Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji

	2014	2015	2016	2017	2018
Počet obyvatel	1 172 853	1 175 025	1 178 812	1 183 207	1 187 667
- muži	574 178	575 536	577 723	580 152	582 516
- ženy	598 675	599 489	601 089	603 055	605 151

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Dále se budu zabývat nezaměstnaností v Jihomoravském kraji. Nezaměstnanost ve sledovaném období od roku 2013 do roku 2017 klesá. Míra nezaměstnanosti klesá v návaznosti na ekonomický růst. V období od roku 2013 do roku 2015 můžeme říci, že nezaměstnanosti byla v Jihomoravském kraji téměř stabilní. K výraznému poklesu došlo až v roce 2016, kdy nezaměstnanost klesla na 3,90 %. V roce 2017 je nezaměstnanost na nejnižší hranici 3,30 %. Takhle nízká nezaměstnanost nemá dobrý vliv na celkovou

ekonomiku. Dlouhodobě nízká nezaměstnanost vyvíjí tlak na zvyšování mezd. Problém pak nastává při potřebě získání nových zaměstnanců.

Tabulka č. 5: Vývoj míry nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji

	2013	2014	2015	2016	2017
Obecná míra nezaměstnanosti	6,80 %	6,10 %	5,00 %	3,90 %	3,30 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

V návaznosti na klesající nezaměstnanost ve sledovaném kraji roste průměrná hrubá mzda, která se od roku 2013 do roku 2017 zvýšila o 4 250 Kč. V tabulce jsou uvedené údaje za období od roku 2013 do roku 2017 za Jihomoravský kraj i za odvětví, ve kterém sledovaná společnost působí v Jihomoravském kraji. Dále je zde uveden vývoj minimální mzdy. Minimální mzda v roce 2017 je stanovena na 11 000 Kč. Průměrná hrubá mzda v odvětví v rámci Jihomoravského kraje činí v tomto roce 21 190 Kč. Průměrná hrubá mzda v odvětví je nižší než obecná průměrná hrubá mzda za všechny odvětví v kraji. V důsledku sledování trendu vývoje hrubé i minimální mzdy, lze očekávat, že každoročně budou tyto hodnoty růst. S rostoucí hrubou mzdou se zvyšují náklady společnosti.

Tabulka č. 6: Vývoj mezd v Jihomoravském kraji

	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrná hrubá mzda	24 385	24 820	25 867	26 852	28 635
- odvětví	17 955	17 542	18 858	19 603	21 190
Minimální mzda	8 500	8 500	9 200	9 900	11 000

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Do této kategorie faktorů bych ještě zařadila vývoj podnikajících subjektů v Jihomoravském kraji, jelikož společnost KAROSERIA, a. s. podniká v oblasti pronájmu nebytových prostor. Mezi její hlavní klienty patří převážně právnické osoby sídlící v Brně a jeho okolí. V tabulce je uveden vývoj počtu ekonomických subjektů sídlících na území Jihomoravského kraje. V průběhu sledovaného období dochází k nárůstu těchto ekonomických subjektů. V roce 2017 je počet podnikajících subjektu na území Jihomoravského kraje 317 742. Z toho více jak 26 % je právnických osob.

Vzhledem k rostoucímu počtu lze očekávat i zvýšenou poptávku po volných prostorách k pronájmu vhodných pro podnikání.

.

Tabulka č. 7: Vývoj ekonomických subjektů sídlících v Jihomoravském kraji

	2013	2014	2015	2016	2017
Ekonomické subjekty	295 523	300 204	304 729	309 786	317 742
Právníkové osoby	75 381	78 038	81 047	80 154	83 519

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

2.2.4 Technologické faktory

Společnost KAROSERIA, a. s. se zaměřuje především na poskytování služeb v oblasti pronájmu svých realit. Vzhledem k této skutečnosti podnik nevěnuje pozornost vědě a výzkumu, jak tomu bylo v minulosti, kdy se zabývala výrobní činností. Společnost zajišťuje svou běžnou činnost v oblasti IT technologií externí firmou.

Z pohledu infrastruktury by KAROSERIA, a. s. mohla být ovlivněná výstavbou Velkého městského okruhu v Brně (VMO). Areál společnosti se nachází v úseku Brno – jih, v rámci kterého by výstavba 4. etapy měla začít až v roce 2025. Stavba jihovýchodního úseku by měla trvat až do roku 2030. Velký městský okruh Brno by měl především být řešením pro horšící se stav dopravní situace v oblasti Brna. Je důležité si uvědomit, že konečná výstavba VMO by přinesla pozitivní vliv pro analyzovanou společnost, ale na druhou stranu je důležité uvést, že plánovaná výstavba potrvá delší dobu a přinese i komplikace v dopravní situaci v okolí areálu společnosti po dobu výstavby. Samotná výstavba a celý projekt je také závislý na stavu politické situace v České republice, ale i na nižší politické úrovni. (28)



Obrázek č. 8: Plánek Velkého městského okruhu Brno

(Zdroj: 28)

2.2.5 Ekologické faktory

Význam ekologie je v současné době na velkém vzestupu. Velké společnosti se zabírají environmentální oblastí a dopady jejich činnosti na životní prostředí.

Společnost KAROSERIA, a. s. nabízí v rámci svých ostatních služeb i služby pneuservisu. V jistých případech vzniká odpad ve formě starých pneumatik. Touto problematikou se zabývá i Ministerstvo životního prostředí. Zpětný odběr pneumatik je řešen zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů. Dále je účinný zákon č. 223/2015 Sb., který umožňuje vznik kolektivních systémů zpětného odběru pneumatik. Problematika je upravena i ve vyhlášce č. 248/2015 Sb., o podrobnostech provádění zpětného odběru pneumatik.

Společnost konkrétně využívá služeb neziskové organizace Eltma, která zajišťuje kolektivní svoz a likvidaci pneumatik. (29)

2.2.6 Dílčí závěr PESTLE analýzy

Politické prostředí v České republice je dlouhodobě nestabilní. Z programového prohlášení současné vlády lze vyvodit, že by se daňové prostředí mělo stabilizovat a nemělo by dojít ke zvyšování daňové zátěže. Na společnost výrazně působí legislativní změny především z daňové oblasti. Společnost je administrativně zatížena vznikem povinnosti podávat kontrolní hlášení.

Celosvětová ekonomika i ekonomika České republiky nadále roste a neočekává se snižování výkonnosti ekonomiky. Inflace v roce 2018 poklesla na hodnotu 2,1 %, ale v dalších letech se očekává její růst. Úrokové míry vydané Českou národní bankou v čase rostou. Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob měl klesající tendenci a v posledních letech se sazba ustálila na 19 %.

Počet obyvatel Jihomoravského kraje meziročně roste a zároveň klesá obecná míra nezaměstnanosti, která je v roce 2017 v Jihomoravském kraji na hodnotě 3,30 %. V návaznosti na pokles nezaměstnanosti roste průměrná hrubá mzda i minimální mzda, která je v roce 2017 zvýšená na 11 tisíc Kč. Pro společnost je potřebné sledovat i vývoj ekonomických subjektů v kraji, kde se nachází sídlo společnosti, jelikož tyto ekonomické subjekty tvoří hlavní zákazníky podniku. Počet ekonomických subjektů meziročně roste a tím se dá očekávat i rostoucí poptávka po pronájmech.

Společnost KAROSERIA, a. s. vzhledem ke svému zaměření neinvestuje peněžní prostředky do vědy a výzkumu. Společnost bude ovlivněna novou výstavbou Velkého městského okruhu Brno. Nová výstavba především slibuje zlepšení dopravní situace v okolí areálu podniku, ale přinese i dopravní omezení v průběhu plánované výstavby.

Z ekologického hlediska je společnost zatížena především zákonem o odpadech, do kterého spadá i povinnost zpětného odběru pneumatik, které představují odpad vznikající v rámci provádění doplňkových služeb pneuservisu.

2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pomocí Porterova modelu 5 konkurenčních sil se pokusím lépe definovat odvětví, ve které analyzovaná společnost působí.

Stávající konkurence

Definování přímého konkurenta společnosti v rámci hlavní činnosti je v tomto případě velmi složité, jelikož zde rozhoduje poloha umístění, ale i nabídka doplňkových služeb. Například společnost KAROSERIA, a. s. nabízí svým nájemcům:

- nepřetržitou ostrahu areálu vč. kamerového systému,
- možnost stravování v místní kantýně a restauraci,
- možnost parkování přímo v areálu,
- dobrou dopravní dostupnost,
- doplňkové služby pneuservisu a ostatní. (14)

Z uvedeného výčtu bych speciálně uvedla možnost parkování, jelikož v dnešní době je to všeobecně velký problém. Společnost v tomto směru poskytuje velkou výhodu, jelikož v areálu je dostatek místa pro parkování nájemců i jejich zákazníků. Další značnou výhodou je dopravní dostupnost, jelikož areál se nachází v blízkosti hlavních silničních komunikací i veřejné dopravy. Za chybějící poskytovanou službu bych uvedla možnost jednorázových i dlouhodobých pronájmu zasedacích prostor pro více účastníků. Podobné služby v oblasti ekonomického pronájmu poskytují i společnosti v rámci skupiny PROSPERITA. Jedná se o společnost S. P. M. B., a. s., která pronajímá nebytové prostory na ulici Řípská a Vlárská. Další společností je MATE, a. s., která nabízí pronájem realit v Brně a v Rosicích u Brna. Za konkurenci mimo skupinu PROSPERITA lze označit například CTPark Modřice.

V případě doplňkových služeb existuje mnoho přímých konkurentů i v těsné blízkosti areálu. Například se jedná o provozovny pneuservisu na ulici Heršpická nebo Vídeňská. Za konkurenční výhodu lze považovat především již uvedené parkování přímo v areálu, který poskytuje dostačující počet míst pro případné návštěvníky.

Nově vstupující podniky

Jak již bylo v předchozích kapitolách naznačeno, tak společnost KAROSERIA, a. s. se zabývá především pronájmem a správou svých vlastních nemovitostí. Proto můžeme za hlavní bariéru vstupu označit kapitálovou náročnost při založení nové společnosti, která by se zabývala stejnou hlavní ekonomickou činností. V dnešní době není problém založit si v krátkém časovém úseku obchodní společnost. Trendem je snižování

vstupního základního kapitálu, ale problém nastává v případě pořízení nemovitostí, které by byly vhodné pro následující pronájem. Tržní hodnoty nemovitostí a pozemků vhodných pro komerční nebo výrobní potřeby se pohybují v milionových částkách a dalším problémem je dostupnost volných realit na trhu s lukrativním umístěním. V důsledku tohoto zjištění můžeme vstup nových konkurenčních podniků na trh označit za méně pravděpodobný.

V případě poskytování dalších služeb uvedených v počátku této hlavní kapitoly je vstup nových konkurenčních podniků na trh určitě více pravděpodobný než v případě pronájmu nemovitostí.

Substituty

V případě analyzované společnosti hledám existenci substitutu pro služby nikoliv pro výrobek. Vzhledem ke specifikům předmětu podnikání společnosti KAROSERIA, a. s. je velmi těžké definovat dokonalý substitut. Nebála bych se říci, že v tomto případě je to až nemožné. Jelikož podnik poskytuje takové kombinace služeb, které jsou těžko nahraditelné jinými.

Drobný substituční tlak může vyplynout ze situace, když nájemci zvolí možnost využívání vlastních prostor a odmítli by služby pronájmu. Takové rozhodnutí by bylo pro ně příliš finančně i časově nákladné. Proto se tato situace nepředpokládá.

Vliv odběratelů

Vliv odběratelů působící na společnost je velký, jelikož je časově i finančně náročné zajistit náhradní budoucí nájemce pro volné prostory k pronajmutí. Mezi významné odběratele resp. nájemce v areálu společnosti patří: ABB, s. r. o., PULCO, a. s. a CK Victoria. Pro zajištění finanční situace má podstatný vliv smlouva o pronájmu nemovitostí se společností ABB, s. r. o.. Významnou hrozbou je odchod stávajících významných nájemců. (16)

Společnost KAROSERIA, a. s. poskytuje další služby interním a externím zákazníkům. Pojem interní zákazník označuje nájemce sídlícího v areálu společnosti. Interní zákazníci mají přednost před externími, aby byla podpořena vzájemná spolupráce. Stávající zákazníky také můžeme rozdělit do 3 skupin. První skupinu tvoří dlouhodobí

zákazníci, kteří využívají široké portfolio služeb v oblasti oprav a údržby a také dlouhodobé pronájmy. Další skupinu tvoří zákazníci, kteří využívají pravidelně jen některé služby např. přezutí a oprav pneumatik pro své auta. Do poslední skupiny patří zákazníci, kteří využívají služby pouze nárazově. Počet těchto zákazníků není nijak veliký. Společnost dává přednost dlouhodobým spolupracím ve formě dlouhodobých smluv s delší výpovědní lhůtou u prvního typu zákazníků. V případě ostatních typů společnost upřednostňuje prověřené zákazníky, kteří včas platí své závazky vůči společnosti. Dlouhodobým zákazníkům je poskytován tzv. obchodní úvěr ve formě vystavené faktury s běžnou dobou splatnosti.

S přibývajícím počtem nájemců roste i poptávka po dalších službách. Při náhodných rozhovorech se stávajícími nájemci jsem například zjistila, že postrádají větší kancelářské prostory, kde by mohli vést konferenční hovory nebo velké firemní porady.

Vliv dodavatelů

Společnost KAROSERIA, a. s. je ovlivněna vyjednávací silou dodavatelů stejně jako jiné společnosti. Vyšší míru vyjednávací síly mají především dodavatelé, kteří jsou potřební pro běžnou činnost. Jedná se například o dodavatele energií, informačních systémů, telekomunikačních služeb a jiné. V uvedených případech je pravděpodobnost opakujících se změn dodavatelů velmi malá, jelikož přechod k jiným dodavatelům by byl časově i finančně náročný. I v případě dodavatelů platí, že společnost dává přednost dlouhodobějším spolupracím a snaží se udržet dobré obchodní vztahy.

2.3.1 Dílčí závěr analýzy

Společnost KAROSERIA, a. s. nabízí služby spojené s pronájmem nemovitostí. Areál společnosti je velmi dobře strategicky umístěn a nájemníkům je nabízeno široké spektrum doplňkových služeb v rámci podniku. Za velkou výhodu lze označit především možnost parkování přímo v areálu, dobrou dopravní dostupnost a nabídku dalších služeb dle požadavků nájemců. Podobné zaměření podnikání poskytují i dvě další společnosti v rámci skupiny PROSPERITA. Za nevýhodu lze považovat chybějící vhodné prostory k poradám a konferenčním hovorům.

Vstup do odvětví není legislativně omezen, ale problémem je kapitálová náročnost vstupu, jelikož provozování činnosti spojených s nemovitostmi je finančně nákladné. Na kapitálovou náročnost má i vliv tržní hodnota nemovitostí a také dostupnost volných realit vhodných pro podnikání. V případě ostatních služeb, které společnost poskytuje, je vstup nové konkurence do odvětví více pravděpodobný. Zároveň je i vyšší počet konkurentů než v případě oblasti nemovitostí.

V našem případě se možný substitut hledá velmi obtížně, jelikož společnost poskytuje služby, které jsou přímo specifické dle požadavků odběratele. Jejich vliv můžeme označit za významný pro společnost, jelikož je časově i finančně náročné hledat nové nájemce. Velkou hrozbou je možný odchod stávajících významných nájemců. Společnost má několik významných smluv, které jsou uzavřeny na delší dobu. Společnost eviduje velký počet odběratelů i dodavatelů a dává přednost vzniku dlouhodobé spolupráce.

2.4 Analýza „7S“

Pomocí analýzy 7S budu analyzovat vnitřní prostřední vybrané společnosti KAROSERIA, a. s.. V této analýze se zaměřím na strategii, strukturu, styl vedení, systémy, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty.

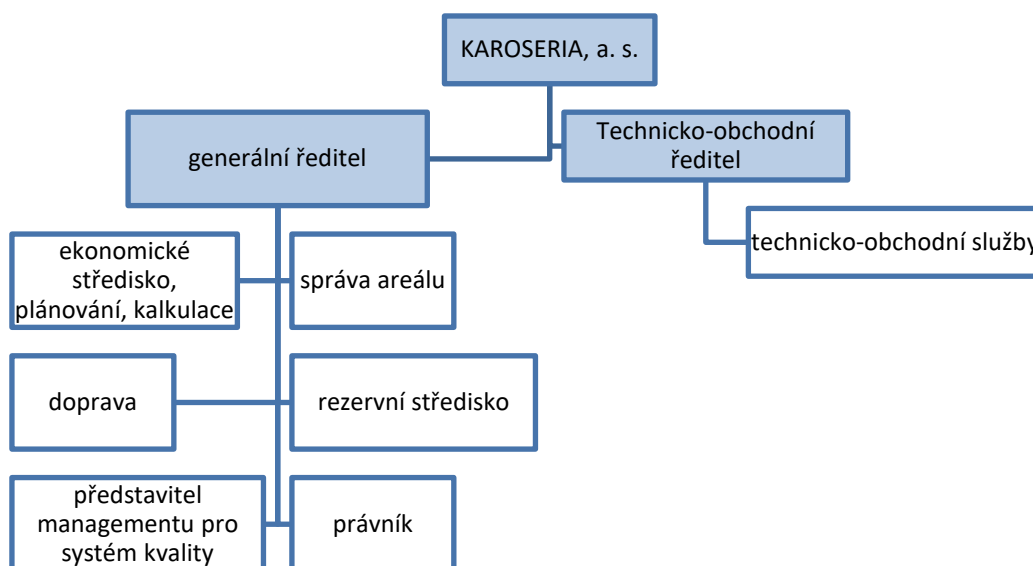
Strategie

Společnost KAROSERIA, a. s. nemá přesně definovanou podnikovou strategii v písemné formě, která by byla zaznamenaná v interních dokumentech. Přesto při neformální konverzaci se zaměstnanci společnosti je patrné, že každý z nich vnímá podnikovou strategii a vizi velmi podobně. Na základě tohoto zjištění můžu říci, že analyzovaná společnost má nepřímo definovanou podnikovou strategii, která se opírá o dobrou prezentaci firmy pro širokou veřejnost zahrnující potencionální obchodní partnery. Základem úspěchu v konkurenčním boji je vytvoření dobrých vzájemných vztahů s nájemci, zákazníky a dodavateli.

Struktura

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada a statutární orgánem je představenstvo, na které dohlíží dozorčí rada. Na základě této skutečnosti můžeme systém vnitřní struktury společnosti označit za dualistický. Představenstvo schválilo funkci generálního, výrobního a technicko-obchodního ředitele. Funkce výrobního ředitele není v současnosti obsazena.(30; § 396; 16)

Dále se organizační struktura dělí na úseky dle činnosti a na jednotlivá střediska. Pro lepší přehlednost jsem zpracovala schéma organizační struktury obsahující jednotlivé úseky a střediska k 31. 12. 2017. Z uvedeného obrázku je patrná podřízenost jednotlivých středisek k řídicímu úseku – generální ředitel, technicko-obchodní ředitel.



Obrázek č. 9: Organizační struktura vedení společnosti KAROSERIA, a. s.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 16)

Styl vedení

Vedením společnosti je pověřen generální ředitel JUDr. Martin Knoz, společnost dále vede technicko-obchodní ředitel. V případě obou ředitelů je funkce vykonávána na základě manažerské smlouvy. I přesto, že se velice aktivně podílí na řízení společnosti, bych styl vedení označila za demokratický s autoritativními prvky, jelikož se podřízení pracovníci mohou vyjádřit k nastolenému problému, ale nemají rozhodující slovo.

Systémy

Společnost KAROSERIA, a. s. využívá již několik let informační systém HELIOS Orange, který patří mezi nejrozšířenější podnikové informační systémy přinášející inovativní přístup pro své uživatele. Systém poskytuje řadu modulů, které umožňují zpracovávat komplexní procesy. Mezi moduly patří např. doprava, výroba, řízení projektů, lidské zdroje, ekonomika a finance a jiné. Systém se dokáže přizpůsobit na míru požadavků klienta a má velmi komfortní ovládání (31, 32)

Společnost využívá především modul účetnictví, v rámci kterého vede svoji účetní agendu. Systém poskytuje široké rozhraní pro sestavování účetních výkazů dle české legislativy a dle IFRS, vedení daňové evidence pro potřeby daně z přidané hodnoty, exportování a importování účetních dokladů, vedení salda pro jednotlivé skupiny, evidenci stavu a obrátů v české i v cizí měně a jiné.

Dalšími využívanými modely jsou: banka, fakturace, Helios Controlling, majetek, doprava, mzdy a sklad. Výhodou zvoleného informačního systému je držení kroku s platnou legislativou, zpracování dat pro controlling a reporting, vytváření vlastních účetních sestav, propojenost s MS Office (Word, Excel...), propojení s bankou, tisk dokladů ze systému, generování platných účetních výkazů dle legislativy, automatizované generování účetních i daňových pohybů u majetku, sestavování a vyhodnocení plánů, evidence závazků a pohledávek dle požadavků, tvorba formulářů pro finanční úřady (daňové přiznání k dani z přidané hodnoty, kontrolní hlášení...), podpora účtování v cizích měnách a jiné. (32)

Ve společnosti jsou také využívány nástroje MS Office, konkrétně je využíván Word a Excel pro zpracování různých podkladů potřebných pro běžnou činnost. Řada informací je mezi zaměstnanci předávána ústně, po telefonu a e-mailovou komunikační cestou. Informační systémy a vše z oblasti IT technologie je spravováno externí firmou na základě rámcové smlouvy.

Spolupracovníci

Zaměstnanci jsou velmi důležitým základem úspěšného podniku. Ve společnosti KAROSERIA, a. s. panují velmi dobré vnitřní vztahy na pracovišti, především z toho důvodu, že fluktuace zaměstnanců není tak častá. Většina zaměstnanců ve společnosti

pracuje již několik let a mají k podniku osobní vztah. Všichni zaměstnanci mají několikaletou praxi ve svém oboru dle činnosti, kterou vykonávají pro podnik. U nově příchozích zaměstnanců se požaduje především samostatnost a praxe. Zaměstnanci pracují v jednosměrném provozu a pouze v pracovní dny. Zaměstnavatel se snaží zaměstnancům vyjít vstříc v případě čerpání dovolené. Zaměstnanci mají nárok na čerpání ze sociálního fondu na rekreaci dle délky svého pracovního poměru.

Vybraným zaměstnancům je poskytován služební vůz k užívání pro služební i soukromé účely na základě uzavřených smluv o svěřeni motorového vozidla pro užívání pro služební i soukromé účely. Zaměstnanci jsou odměňováni dle vnitřní podnikové směrnice pro odměňování. V následující tabulce je zpracován přehled počtu zaměstnanců společnosti KAROSERIA, a. s. za období od roku 2010 do roku 2018 dle rozdělení jejich činnosti. Podnik zaměstnává zaměstnance, kteří žijí v Brně a jeho okolí.

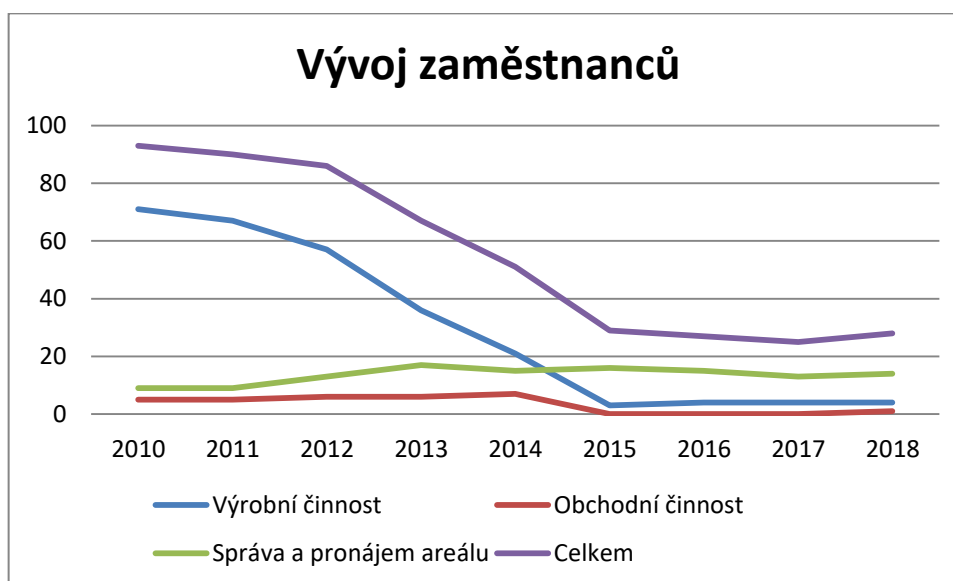
(16)

Tabulka č. 8: Přehled počtu zaměstnanců v období 2010-2018

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Výrobní činnost	71	67	57	36	21	3	4	4	4
Obchodní činnost	5	5	6	6	7	0	0	0	1
Správa a pronájem areálu	8	9	10	8	8	10	8	8	9
Ostatní	9	9	13	17	15	16	15	13	14
Celkem	93	90	86	67	51	29	27	25	28

(Zdroj: Vlastní zpracování dle:16)

Pro lepší přehlednost jsem sestavila graf vývoje počtu zaměstnanců. V uvedeném grafu vidíme, že počet zaměstnanců ve sledovaném období klesá, především se jedná o počet zaměstnanců ve výrobní činnosti. Hlavním důvodem je změna zaměření společnosti. Výsledkem změny je klesající počet zaměstnanců výrobní a obchodní činnosti a zároveň rostoucí počet zaměstnanců ve skupině ostatní. Do skupiny ostatní patří především administrativní zaměstnanci. Jelikož každoročně rostou nároky na administrativu společnosti. V roce 2018 společnost zaměstnávala celkem 28 zaměstnanců, z toho 4 pro výrobní činnost, 1 pro obchodní, 9 pro správu a pronájem areálu a 14 pro ostatní činnosti.



Graf č. 3: Vývoj počtu zaměstnanců dle činnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 16)

Schopnosti

KAROSERIA, a. s. klade důraz na všestrannost svých stálých zaměstnanců, především z důvodu, aby byli schopni se zastoupit v případě dlouhodobé pracovní neschopnosti. U pracovníků ekonomického úseku se vyžaduje samostatnost, příjemné vystupování a komunikace s externími subjekty. U zaměstnanců, kteří provádí manipulační práce, se vyžaduje samostatnost, všeobecné zaměření svých schopností a především důkladné dodržování bezpečnosti práce na pracovišti.

Zaměstnanci na všech úrovních jsou pravidelně proškolení. Školení je zaměřeno na bezpečnost práce na pracovišti, na bezpečnost při provozu motorových vozidel a v neposlední řadě na rozvoj úrovně vzdělání zaměstnanců v oblasti činností, které vykonávají v rámci náplně své práce dle pracovní smlouvy. Například zaměstnanci, kteří pracují v oblasti daní, musí být pravidelně proškolení, jelikož potřebná legislativa se často mění.

Sdílené hodnoty

Společnost KAROSERIA, a. s. se snaží o dobrou reprezentaci podniku na veřejnosti prostřednictvím příjemného vystupování svých zaměstnanců při jednání

v zastoupení firmy a navazování potřebných kontaktů. Jak již bylo uvedeno, většina zaměstnanců ve společnosti pracuje již několik let a udržují mezi sebou dobré vztahy, které napomáhají k šíření společné vize a cílů společnosti v rámci sdílených hodnot uvnitř analyzovaného podniku.

Pro ucelený dojem a reprezentaci společnosti a celého holdingu jsou budovy v areálu laděny do žluté a šedé barvy podtrhující logo PROSPERITA holding, a. s., které je i přímo umístěno na některých stěžejních místech v areálu společnost.

2.4.1 Dílčí závěr analýzy

Společnost KAROSERIA, a. s. nemá jasně definovanou firemní strategii, která by byla zakotvena v interních dokumentech podniku. Strategie je nepřímo definována a opírá se především o dobrou reprezentaci podniku v rámci široké veřejnosti. Organizační struktura je vymezena a uvedena ve výroční zprávě společnosti. Struktura je rozvinuta na úseky a střediska. Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců se může zdát, že je organizační struktura příliš složitě vypracovaná.

V čele společnosti je generální ředitel a technicko-obchodní ředitel, kteří vykonávají svoji funkci na základě manažerské smlouvy. Společnost KAROSERIA, a. s. má uzavřenou smlouvu s externí firmou, která pro ni zajišťuje veškeré činnosti v oblasti informačních technologií. Na úrovni celého podniku je využíván informační systém HELIOS Orange, který je přizpůsoben konkrétním potřebám podniku.

Počet zaměstnanců podniků se v čase měnil vzhledem ke změně zaměření. V současné době je zaměstnáváno 28 pracovníků z toho 14 v kategorii ostatní, kteří se starají o rostoucí administrativní činnost podniku. Personální obsazení společnosti je především složeno ze zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují již několik let a vytvořili si k podniku osobní vztah. Od zaměstnanců se očekává samostatnost, všestranné zaměření a také praxe v oblasti jejich působení. Zaměstnanci jsou odměňováni dle vnitropodnikové směrnice a mají nárok na čerpání příspěvku na rekreaci ze sociálního fondu dle doby zaměstnání.

Zaměstnanci na všech úrovních jsou pravidelně proškolení v rámci bezpečnosti práce, ale i v rámci svých znalostí v oboru. Pravidelné proškolení je především nutné u zaměstnanců, kteří se zabývají zpracováním účetnictví a daňových podkladů.

Na pracovišti jsou udržovány dobré vztahy a v rámci sdílených hodnot je podporována prezentace podniku vůči veřejnosti, kdy zaměstnanci zastupují společnost a vytváří nové kontakty a navazují dobré vztahy s ostatními subjekty.

2.5 Finanční analýza

Při zpracování vybrané části finanční analýzy jsem vycházela z výkazu rozvahy a výkazu zisků a ztrát, které mi poskytla společnost KAROSERIA, a. s. pro zpracování diplomové práce. V úvodu této kapitoly provedu horizontální a vertikální rozbor výše zmiňovaných výkazů, abych lépe přiblížila specifika analyzované společnosti. Dále se zaměřím na rozbor vybraných poměrových ukazatelů, které srovnám s doporučenými a případně s oborovými hodnotami.

Při rozboru rozvahy a výkazu zisků a ztrát společnosti KAROSERIA, a. s. jsem vycházela ze sledování období od roku 2013 do roku 2017, jelikož oficiální výkazy za rok 2018 jsem neměla k datu sestavení k dispozici.

2.5.1 Rozbor aktiv

Vývoj aktiv v letech 2013-2017

V tabulce níže je uveden přehled meziročních změn vybraných položek rozvahy společnosti KAROSERIA, a. s. za období 2013 až 2017. V roce 2013 analyzovaná společnost disponovala celkovými aktivy (AKTIVA) v hodnotě 716 452 tis. Kč, které následující rok zvýšila o 6,75 %, v dalších letech došlo jen k meziročnímu mírnému zvýšení a z tohoto důvodu můžeme vývoj celkových aktiv společnosti označit za stabilní.

Tabulka č. 9: Meziroční změny v aktivech

	Meziroční změna (v %)			
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
AKTIVA	+6,75	+0,19	+2,13	+1,64
DM	+7,91	-0,02	+3,14	+2,2
DNM	-14,65	+51,48	+123,05	-0,88
DHM	+0,10	+0,87	+1,26	+4,21
DFM	+22,48	-1,40	+5,97	-0,79
OA	-5,09	+5,47	-10,40	-6,52
Zásoby	-29,18	-7,86	-19,77	-4,60
Pohledávky	-13,36	-3,62	-21,31	+64,24
Peněžní prostředky	+35,95	+21,31	+0,92	-40,26
Časové rozlišení	-29,56	-29,39	-39,67	-30,47

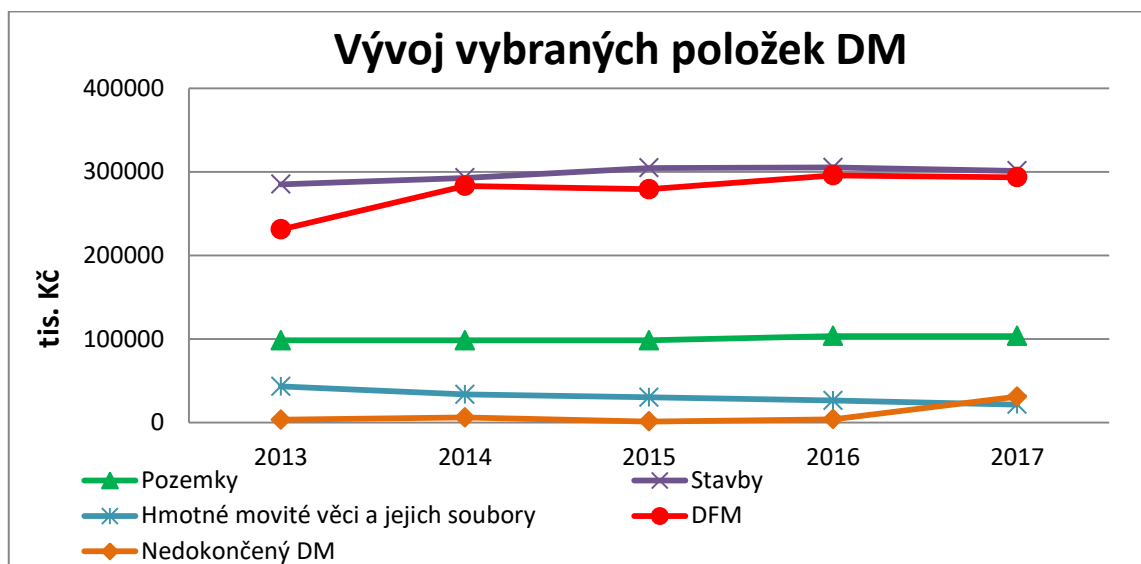
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z uvedené tabulky je patrné, že v roce 2014 došlo k mírnému nárůstu dlouhodobého majetku (DM) i přesto, že došlo ke snížení dlouhodobého nehmotného majetku (DNM) konkrétně ocenitelných práv podniku. V tomto roce došlo k vyřazení některých softwarových podpor, které nejsou v následujících letech potřebné vzhledem ke změně činnosti podniku. V roce 2015 a 2016 došlo ke zvýšení dlouhodobého nehmotného majetku z důvodu pořízení systémové podpory pro vedení účetnictví a dalších agend.

V roce 2014 došlo k nárůstu celkového dlouhodobého majetku především nárůstem finančního majetku společnosti. I když společnost nerozšiřovala své podíly ve vlastněných společnostech, tak došlo ke zvýšení jejich hodnoty. Důvodem bylo přecenění obchodních podílů na reálnou hodnotu ve významné výši. Jednalo se především o podíly ve společnostech PULCO, a. s. a ENERGOAQUA, a. s. V ostatních sledovaných letech byly změny dlouhodobého finančního majetku společnosti v nevýznamné výši. (DFM).

Při pohledu na graf vývoje vybraných položek dlouhodobého majetku si můžeme všimnout, že hodnota pozemků se v čase skoro nemění. Jen v roce 2016 došlo k mírnému nárůstu, jelikož společnost pořizovala ke konci roku nový výrobní areál v Českém Brodě, jehož součástí byly i pozemky. V roce 2017 je hodnota pozemků v částce 103 634 tis. Kč, jelikož se pozemky neodepisují a nedochází tedy ke korekci, můžeme očekávat, že se hodnota pozemků nebude v čase příliš lišit, pokud by podnik tedy neuvažoval o koupi nových pozemků. Z důvodu uvedené koupě výrobního areálu

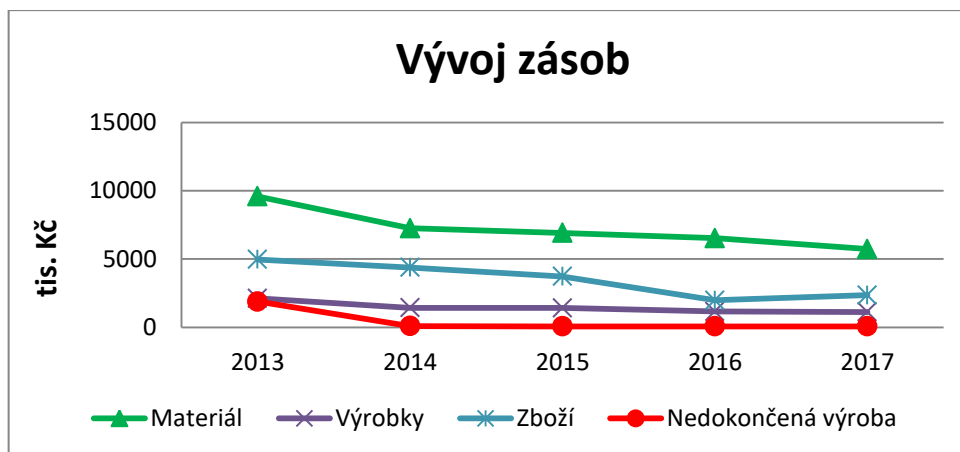
práškovací lakovny v Českém Brodě došlo i ke zvýšení v případě staveb též v roce 2016. KAROSERIA, a. s. se průběžně snaží provádět rekonstrukci svých stávajících budov a užitných ploch a v neposlední řadě se zaměřuje na investiční činnost do nových realit pro rozšíření svého nabídkového portfolia, proto ve sledovaném období dochází k meziročním změnám u nedokončeného dlouhodobého majetku.



Graf č. 4: Vývoj vybraných položek dlouhodobého majetku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

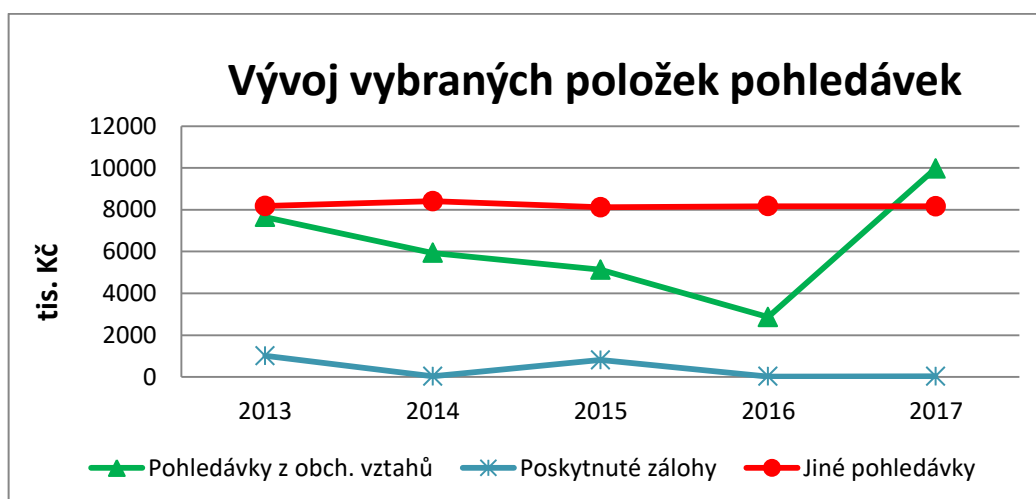
V roce 2014 došlo k poklesu oběžného majetku (OA), jelikož se snížili zásoby o 29,18 %, jelikož v tomto roce byla utlumena výrobní činnost a došlo k ukončení opravárenské činnosti nákladních vozidel vzhledem k jejich neziskovosti. Pokles byl zaznamenán u všech položek zásob především pak u nedokončené výroby, která byla v roce 2014 snížena oproti roku 2013 o 95,32 %. K poklesu stavu zásob došlo i v dalších letech, jednalo se hlavně o pokles materiálových zásob a výrobků, jelikož, jak již bylo uvedeno, výroba společnosti KAROSERIA, a. s. byla zastavena a podnik se začal zaměřovat především na svoji hlavní činnost - pronájem svých realit. Vzhledem k zaměření činnosti podniku se dá očekávat meziroční pokles stávajících zásob.



Graf č. 5: Vývoj zásob

(Zdroj: Vlastní zpracování)

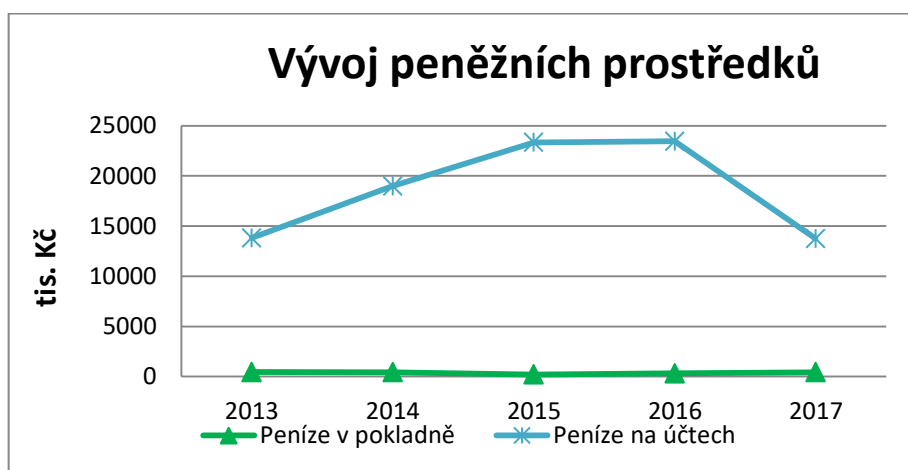
Pohledávky podniku v čase klesají, až v roce 2017 došlo k nárůstu o 64,24 %, z důvodu zvýšení pohledávek z obchodních vztahů o 247,80 % oproti předchozímu roku. Tyto pohledávky jsou převážně vůči společnosti PULCO, a. s. a jedná se i o pohledávky po době splatnosti do 180 dní. Hodnota jiných pohledávek společnosti je v čase skoro neměnná, v roce 2017 je hodnota této zkoumané položky 8 160 tis. Kč. Položka obsahuje pohledávky vzniklé z důvodu odcizení prostředků v minulých letech v oblasti investic a pohledávku z neoprávněného prospěchu z prodeje pozemků. Krátkodobé poskytnuté zálohy byly v roce 2013 v hodnotě 1 013 tis. Kč, v následujícím roce hodnota klesla na 29 tis. Kč. Jednalo se výhradně o poskytnuté provozní zálohy na energie. V roce 2015 se opět zvýšila hodnota na 809 tis. Kč.



Graf č. 6: Vývoj vybraných položek pohledávek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Peněžní prostředky má společnost ve formě peněz v pokladně a na svých účtech. Peníze v pokladně se ve sledovaném období pohybují v rozmezí od 455 - 207 tis. Kč pro běžnou činnost podniku. U peněžních prostředků na účtech podniku dochází meziročně k nárůstu, jen v roce 2017 hodnota klesla přibližně o 41 % oproti přechozímu období na hodnotu 13 757 tis. Kč. Hlavní důvodem většího poklesu je zvýšená investiční činnost ve sledovaném roce, která spočívala v průběžné rekonstrukci budov areálu společnosti a hlavně v zahájení výstavby nové výrobní haly na ulici Pražáková v sousedství areálu. Vzhledem k této skutečnosti, kdy podnik hradil přijaté investiční faktury, došlo k poklesu peněžních prostředků na bankovních účtech. Můžeme zde vidět souvislost s výrazným nárůstem nedokončeného dlouhodobého majetku.

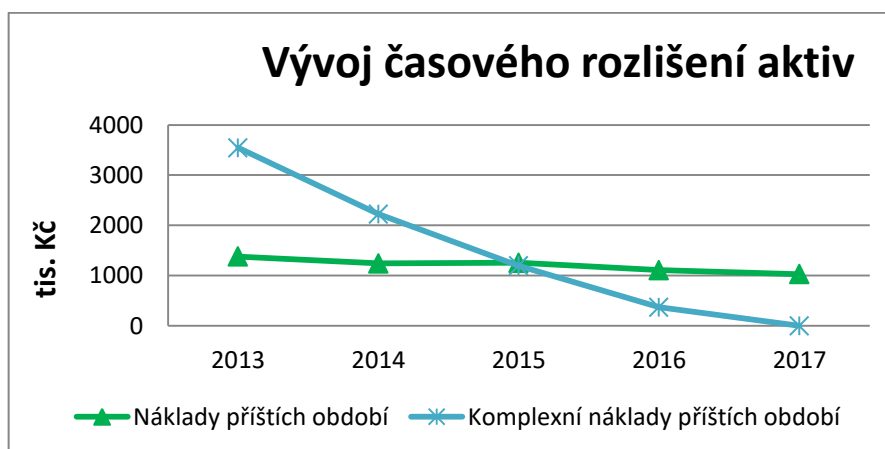


Graf č. 7: Vývoj peněžních prostředků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka časové rozlišení aktiv podniku obsahuje náklady příštích období a komplexní náklady příštích období. O zmíněných komplexních nákladech se v současné době v podniku neúčtuje, a proto můžeme vidět pokles ve sledovaném období na hodnotu 0. Komplexní náklady příštích období souvisely s předchozí výrobní činností podniku resp. s konstruktérskými pracemi na vývojových úkolech. U běžných nákladů příštích období dochází každý rok k mírnému poklesu. Mezi tyto náklady se řadí např. pojištění (majetku, odpovědnosti...), systémová podpora pro zpracování účetnictví, nájemné některých pronajatých pozemků od města Brna, různé služby informačních portálů

a jiné. Obecně se jedná o služby, které nákladově dopadají i na jiné období než je daný kalendářní rok.

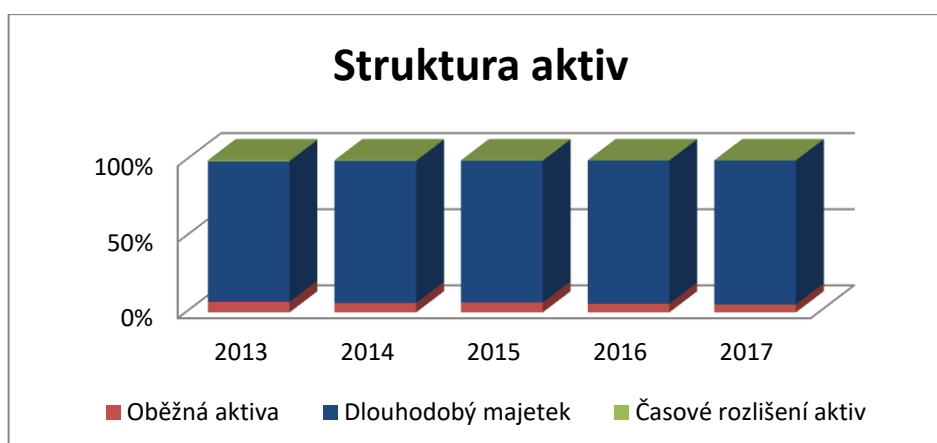


Graf č. 8: Vývoj časového rozlišení aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Struktura aktiv v letech 2013-2017

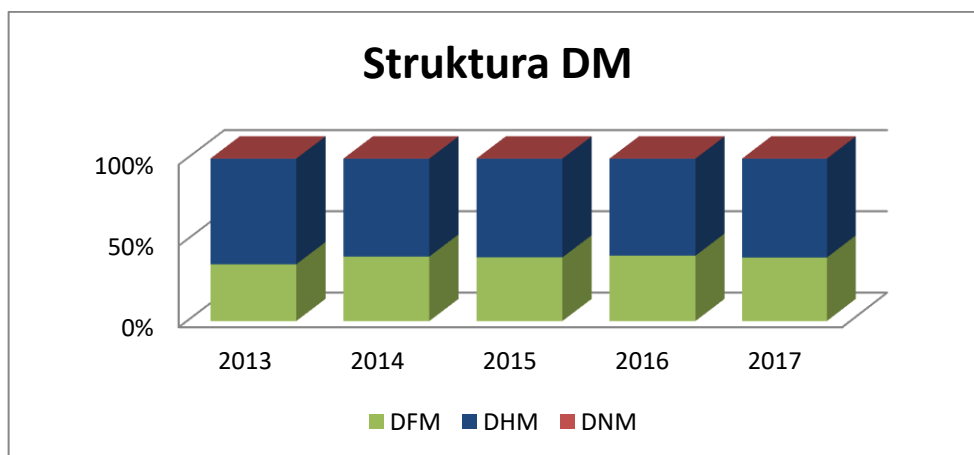
Při pohledu na graf se strukturou celkových aktiv společnosti ve sledovaném období si lze všimnout, že největší procentuální položkou je dlouhodobý majetek. V každém sledovaném roce se hodnota pohybuje nad 90 %. Vzhledem k hlavní ekonomické činnosti a zaměření v oboru podnikání je tento stav očekávaný. Aktiva jsou dále ještě členěna na časové rozlišení aktiv, které je v zanedbatelné výši, a oběžná aktiva.



Graf č. 9: Struktura aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nyní se blíže zaměřím na strukturu dlouhodobého majetku (DM) jako na nejvýznamnější položku aktiv. Dlouhodobý majetek je ve společnosti dělen na nehmotný, hmotný a finanční. Struktura jednotlivých položek majetku se v čase výrazně nemění. Hodnota dlouhodobého majetku ke konci roku 2017 činí v hodnotě netto 752 747 tis. Kč. Z toho přibližně 60 % tvoří dlouhodobý hmotný majetek (DHM). Hmotný majetek společnosti je převážně tvořen pozemky a stavbami. Hodnota pozemků v roce 2017 je 103 634 tis. Kč a hodnota staveb je 301 225 tis. Kč. Další výraznou položkou v rámci celkového dlouhodobého majetku je finanční majetek (DFM), který společnost vlastní ve formě podílu ve společnostech v rámci skupiny PROSPERITA. Z hodnoty 293 421 tis. Kč finančního majetku ke konci roku 2017 připadá 51 874 tis. Kč na vlastnické podíly v dceřiných společnostech. Poslední položkou dlouhodobého majetku je nehmotný majetek, který je v roce 2017 v hodnotě 566 tis. Kč. Na základě této hodnoty a hodnoty celkového dlouhodobého majetku můžeme usoudit, že se jedná o zanedbatelnou částku. V případě dlouhodobého nehmotného majetku ve společnosti KAROSERIA, a. s. se bavíme o softwarovém vybavení celého podniku.

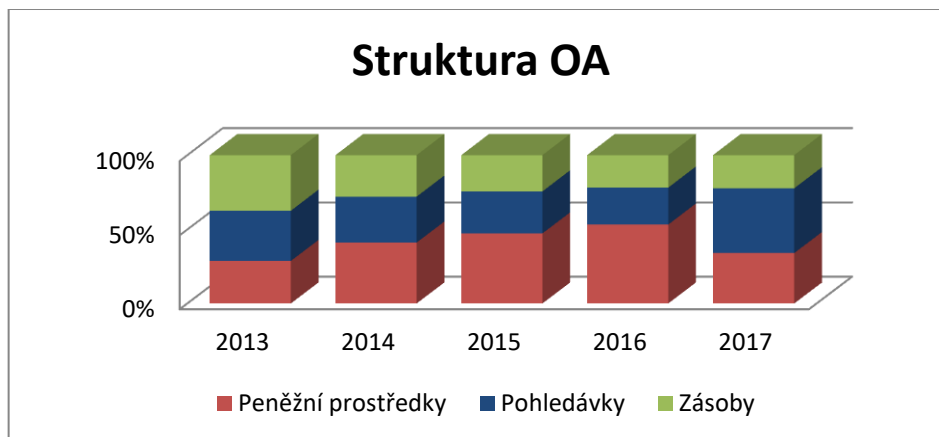


Graf č. 10: Struktura dlouhodobého majetku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Oběžná aktiva (OA) tvoří přibližně 5-6 % z celkových aktiv společnosti. Do této kategorie řadíme zásoby, pohledávky a peněžní prostředky. V posledním sledovaném roce se hodnota oběžných aktiv pohybuje kolem 41 634 tis. Kč. Struktura oběžných

aktiv ve sledovaném období není tak stálá, jak to bylo v případě dlouhodobého majetku. Hlavním důvodem změn ve struktuře je ukončení výrobní činnosti, jelikož v období výrobní činnost byla potřeba větší zásoba (hodnota) aktiv ve formě zásob.



Graf č. 11: Struktura oběžných aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zásoby byly v období 2013-2015 snižovány, nyní se jejich hodnota pohybuje kolem 9 milionů Kč. Zásoby jsou nejvíce ve formě materiálu přibližně 5,7 mil. Kč a zboží 2,3 mil. Kč. Vzhledem k předmětu činnosti lze říci, že hodnota zásob ve formě materiálu je značně vysoká. Podíl zásob na celkových aktivech v rámci odvětví dle metodiky CZ-NACE je 0,04 % pro rok 2017, v našem případě je procentuální hodnota 1,16 %.(24)

Další položku oběžných aktiv tvoří pohledávky, které se dělí na pohledávky z obchodních vztahů a ostatní pohledávky. V roce 2017 vzrostly pohledávky z obchodních vztahů a představují více než 50 % z celkových pohledávek. Výraznou položkou jsou i ostatní pohledávky, jelikož zahrnují, jak již bylo vysvětleno v předchozí části, pohledávky vzniklé z důvodu defraudace a z neoprávněného prospěchu z prodeje pozemků. Peněžní prostředky jsou drženy především ve formě prostředků na bankovních účtech.

Časové rozlišení aktiv se dělí na náklady příštích období a komplexní náklady příštích období. V současné době společnost rozlišuje jen náklady příštích období, které slouží

ke správnému řazení nákladů do období, s kterým obsahově souvisí. V roce 2017 hodnota časového rozlišení činila 1 027 tis. Kč.

2.5.2 Rozbor pasiv

Vývoj pasiv v letech 2013-2017

Ve sledovaném období je zřejmé, že aktiva podniku se rovnají zdrojům krytí majetku (pasivům) a můžeme tedy prohlásit, že je zachován bilanční princip rozvahy. Důsledkem rovnosti aktiv a pasiv je i stejná meziroční změna ve sledovaném období. (10, s. 17)

Tabulka č. 10: Meziroční změny v pasivech

	Meziroční změna (v %)			
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
PASIVA	+6,75	+0,19	+2,13	+1,64
VK	+13,63	+4,16	+6,31	+3,34
ZK	-0,01	0,00	-1,74	0,00
Kapitálové fondy	+26,96	-2,24	+8,60	-1,16
Fondy ze zisku	+4,90	+1,2	-4,37	+1,28
VH min. let	+21,30	+19,83	+19,43	+13,89
VH běžného úč. období	+11,88	+14,89	-12,71	-4,29
CZ	-7,80	-10,61	-10,49	-4,57
Dlouhodobé závazky	-7,71	-8,06	-9,69	-8,20
Krátkodobé závazky	-8,40	-28,66	-17,73	+31,80
Časové rozlišení	-94,93	+1786,67	-100,00	0,00

(Zdroj: vlastní zpracování)

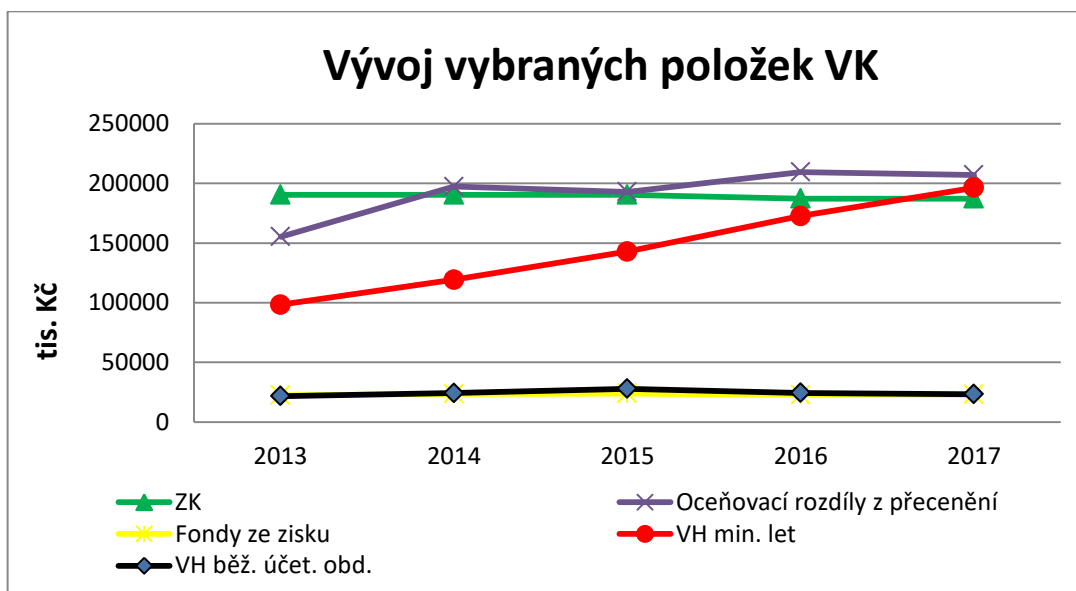
Základní kapitál společnosti KAROSERIA, a. s. můžeme označit za skoro stabilní. Jen v roce 2016 došlo ke snížení základního kapitálu likvidací 4 647 ks vlastních akcií na základě rozhodnutí valné hromady. (16)

Hodnota základního kapitálu je v současné době 189 258 tis. Kč. V roce 2014 došlo v případě oceňovacích rozdílů z přecenění majetku a závazků ke skokovému navýšení o 26,96 % v důsledku přecenění podílů na reálnou hodnotu v návaznosti na rozvahovou

položku aktiv dlouhodobého finančního majetku. V následujících letech nedošlo k výrazným rozdílům při přecenění podílů.

KAROSERIA, a. s. ve všech sledovaných letech dosahuje pravidelného a stabilního zisku, který následně využívá ve prospěch své ekonomické činnosti. Ani v jednom ze sledovaných let nedošlo k vyplacení dividend. Výsledek hospodaření v roce 2017 činil 23 358 tis. Kč.

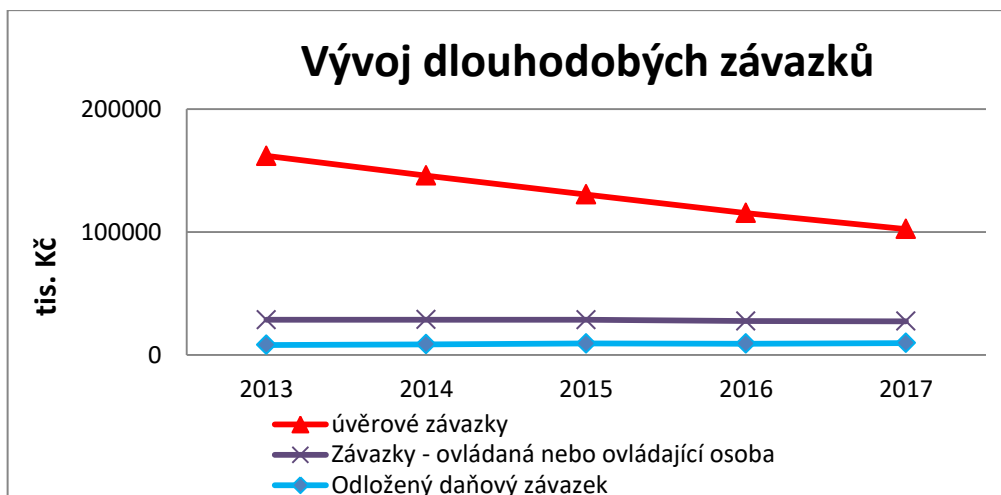
V podniku jsou tvořeny fondy ze zisku, které se dělí na rezervní fondy a sociální fondy. Sociální fond je účelově založen na vyplacení prostředků na rekreaci zaměstnanců dle jejich nároku. Vývoj hodnot fondů ze zisku ve vybraných letech nezaznamenal žádný výrazný nárůst ani úbytek.



Graf č. 12: Vývoj vybraných položek vlastního kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

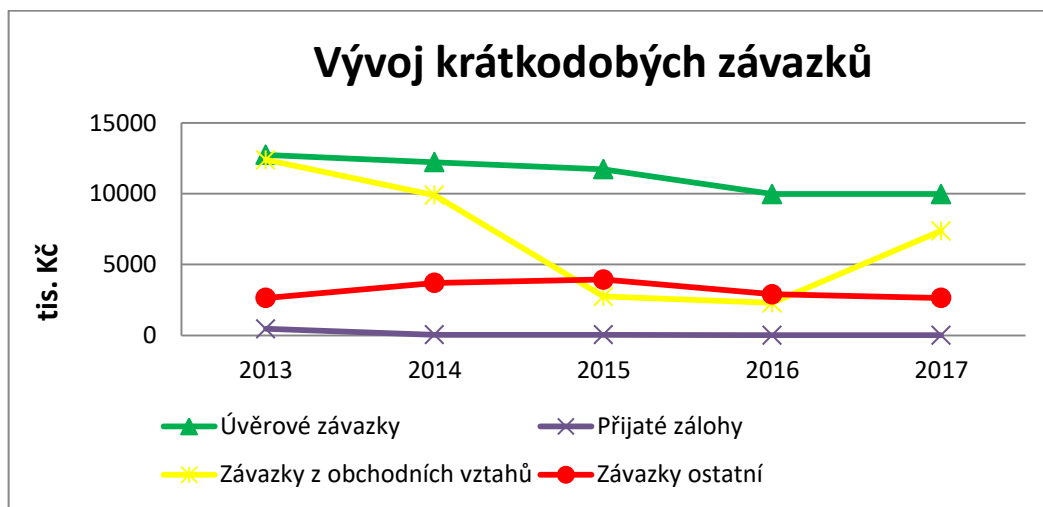
V grafu vývoje dlouhodobých závazků si můžeme všimnout, že závazky k úvěrovým institucím každý rok klesají. Důvodem tohoto poklesu je průběžné splácení úvěrů. V roce 2017 byly plně splaceny úvěry od České spořitelny. Dlouhodobé závazky k ovládané nebo ovládající osobě se mírně meziročně snižují.



Graf č. 13: Vývoj dlouhodobých závazků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost KAROSERIA, a. s. se snaží o průběžné plnění svých závazků dle lhůty splatnosti. V grafu vývoje vybraných položek krátkodobých závazků vidíme, že úvěrové závazky v čase klesají. Největší pokles o 14,93 % je zaznamenán v roce 2016.



Graf č. 14: Vývoj krátkodobých závazků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

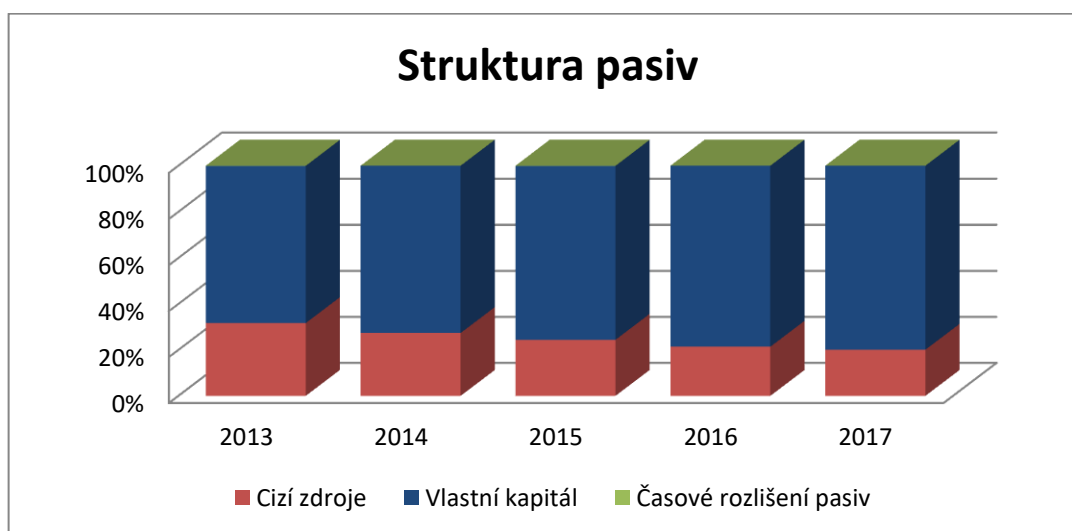
V případě závazků z obchodních vztahů dochází ve sledovaném období k meziročnímu poklesu, až v roce 2017 došlo k nárůstu o 5 082 tis. Kč, jelikož v tomto roce byla zahájena výstavba nové výrobní haly na ulici Pražáková, která přinesla více závazkových faktur. Obrácený vývoj oproti závazkům z obchodních vztahů vidíme

u ostatních závazků. Zde došlo k meziročnímu nárůstu ostatních závazků až do roku 2015, v následujícím roce pak došlo k poklesu o 26,46 % a v roce 2017 opět ostatní závazky meziročně mírně poklesly až na hodnotu 2 644 tis. Kč.

O časovém rozlišení pasiv se ve společnosti KAROSERIA, a. s. účtovalo především v roce 2013 až 2015, v současnosti se položky časového rozlišení nějak významně nepoužívají.

Struktura pasiv v letech 2013-2017

Při pohledu na graf struktury celkových pasiv ve sledovaném období vidíme, že společnost je převážně financována z vlastních zdrojů a meziročně dochází ke zvyšování podílu vlastních zdrojů financování. V roce 2017 je podíl vlastních a cizích zdrojů přibližně 80:20. Z toho plyne, že společnost KAROSERIA, a. s. dává přednost financování své činnosti z vlastních zdrojů před cizími zdroji. Této situaci nahrává i fakt, že společnost na základě rozhodnutí valné hromady nevyplácí dividendy a veškerý svůj kumulovaný zisk vkládá do další činnosti společnosti, především do oprav stávajícího majetku a výstavby nového dlouhodobého majetku.



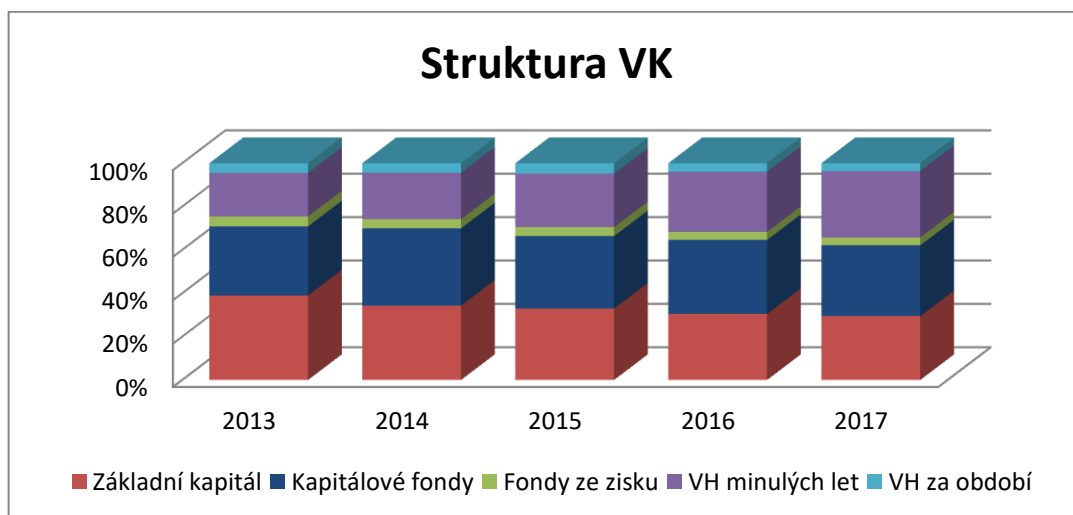
Graf č. 15: Struktura pasiv

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Struktura vlastního kapitálu se v čase mírně odlišuje. Klesá procentuální hodnota základního kapitálu a zároveň roste hodnota kapitálových fondů a také dochází

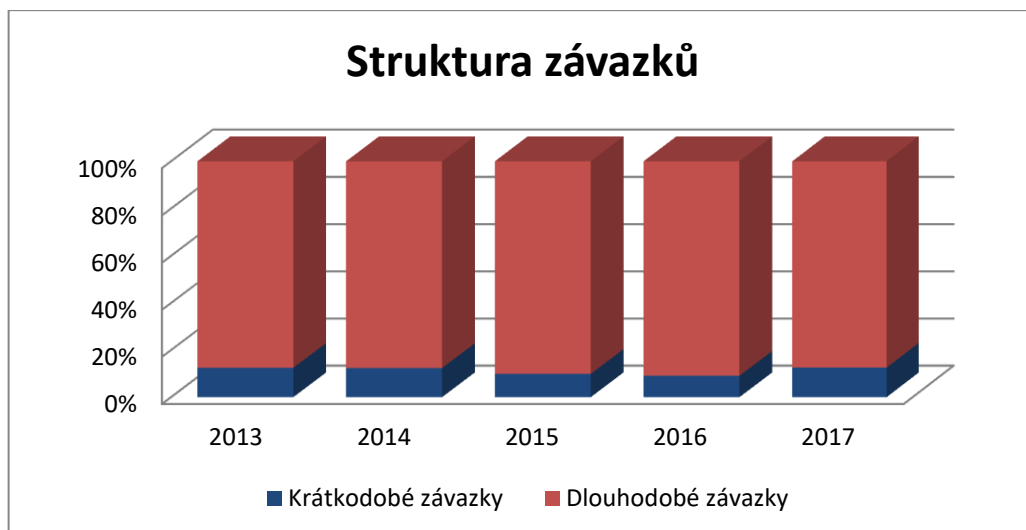
ke kumulaci výsledku hospodaření minulých let. Vlastní kapitál na konci roku 2017 činil 635 578 tis. Kč, z toho základní kapitál činí přibližně 30%.

V případě kapitálových fondů společnosti hovoříme především o oceňovacích rozdílech z přecenění majetku a závazků společnosti, v roce 2017 se jednalo o 207 042 tis. Kč. Hodnota fondů ze zisků se přibližně pohybuje stále na 2-3 % z celkových pasiv. Zde hlavní položkou je rezervní fond a zvláštní rezervní fond na výkup vlastních akcií a nejmenší část tvoří sociální fond na rekreaci zaměstnanců. Výsledek hospodaření daného roku tvoří každoročně přibližně 3 % z celkových pasiv, v posledním sledovaném roce je hodnota výsledku hospodaření 23 358 tis. Kč. Výsledek hospodaření minulých let procentuální ve sledovaném období roste, v roce 2017 je jeho hodnota 194 309 tis. Kč (24,43 % z celkových pasiv).



Graf č. 16: Struktura vlastního kapitálu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

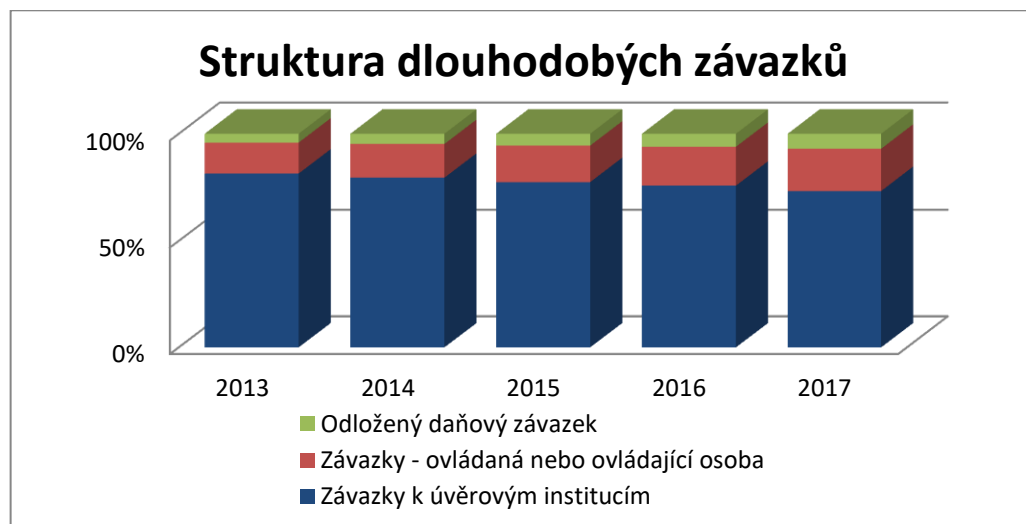
Struktura závazků společnosti KAROSERIA, a. s. nám poskytuje informaci o poměru dlouhodobých a krátkodobých závazků v podniku. Z grafu vyplývá, že společnost má významně více dlouhodobých závazků než krátkodobých. Krátkodobé závazky v roce 2017 činily přibližně 20 mil. Kč a dlouhodobé 140 mil. Kč. Důležitým faktem je, že společnost každoročně snižuje hodnotu celkových závazků a zároveň i krátkodobé a dlouhodobé závazky.



Graf č. 17: Struktura závazků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

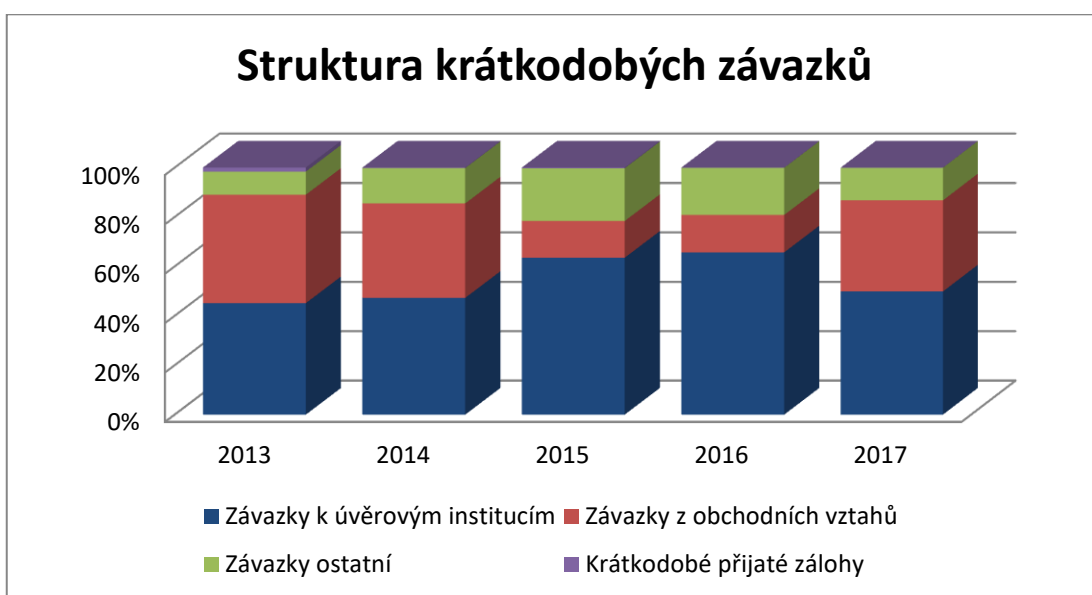
Dlouhodobé závazky společnosti KAROSERIA, a. s. meziročně klesají. K poklesu dochází i v případě závazků k úvěrovým institucím, jelikož společnost pravidelně splácí své úvěry. V roce 2017 splatila společnost 2 investiční úvěry od České spořitelny. Společnost eviduje ke konci roku 2017 ještě 4 dlouhodobé smluvní úvěry od bank se splatností v letech 2021, 2022, 2023 a 2027 v hodnotě 102 492 tis. Kč. Dlouhodobý závazek k ovládané nebo ovládající osobě je tvořen půjčkou od společnosti Mate Slovakia, s. r. o. v hodnotě 27 550 tis. Kč. (16)



Graf č. 18: Struktura dlouhodobých závazků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Krátkodobé závazky v roce 2017 vzrostly o 31,80 % na hodnotu 20 011 tis. Kč. Tyto závazky jsou tvořeny především ze závazků k úvěrovým institucím a v konkrétním případě se jedná o provozní úvěr společnosti v hodnotě 9 974 tis. Kč, který nebyl splacen. Druhou největší procentuální položku tvoří závazky z obchodních vztahů v hodnotě 7 381 tis. Kč. Jedná se hlavně o závazky k dodavatelům podílející se na výstavbě nové haly. Ostatní závazky v roce 2017 tvoří 13,21 % z krátkodobých pasiv. Tato položka zahrnuje závazky vůči zaměstnancům, ze sociálního zabezpečení, ze zdravotního pojištění, daňové závazky a dohadné účty pasivní. Vývoj struktury krátkodobých aktiv je ve sledovaném období značně dynamičtější než v předchozích případech.



Graf č. 19: Struktura krátkodobých závazků
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.5.3 Rozbor výkazu zisků a ztrát

V níže uvedené tabulce je zpracován vertikální rozbor vybraných položek z výkazu zisků a ztrát společnosti KAROSERIA, a. s. ve sledovaném období od roku 2013 do roku 2017. Jako základnu (100%) jsem zvolila položku tržeb za služby a výrobky, jedná se o nejvýznamnější výnosovou položku výkazu vzhledem k předmětu podnikání. Struktura jednotlivých nákladových i výnosových položek ve vazbě k základně se v čase mění. Například klesají tržby za zboží, výkonová spotřeba. Na druhou stranu

roste procentuální podíl odpisů, provozního i finančního výsledku hospodaření a následného výsledku hospodaření (VH) před a po zdanění.

Tabulka č. 11: Struktura položek VZZ (v %)

	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za služby a výrobky	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Tržby zboží	14,93	17,42	15,41	8,98	8,98
Výkonová spotřeba	62,43	62,97	44,88	38,20	39,78
Osobní náklady	26,41	23,26	18,88	20,67	20,45
Odpisy	15,46	18,80	25,12	26,28	25,62
Ostatní provozní výnosy	2,81	5,06	1,55	1,15	1,45
Ostatní provozní náklady	3,20	6,23	5,99	8,29	3,45
Provozní VH	11,06	12,95	24,10	17,60	21,36
Výnosy z DFM	15,77	17,21	23,02	23,18	18,78
Nákladové úroky	6,01	5,23	6,34	5,73	5,21
Finanční VH	9,89	11,86	16,42	17,35	13,09
VH před zdaněním	20,95	24,80	40,52	34,95	34,45
VH po zdanění	19,85	24,23	37,02	23,35	30,25
Čistý obrát	133,81	139,71	139,99	133,32	129,22

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro zaznamenání vývoje jednotlivých položek výkazu zisků a ztrát (VZZ) jsem zpracovala tabulku meziročních změn vybraných položek ve sledovaném období. V tabulce lze vidět, že v roce 2015 došlo k výraznému poklesu tržeb, ale zároveň došlo k navýšení provozního výsledku hospodaření. Důvodem bylo velké snížení na nákladové straně konkrétně výkonové spotřeby a v případě osobních nákladů. V posledním sledovaném období došlo k mírnému nárůstu tržeb z provozní činnosti i k nárůstu výkonové spotřeby, ale zároveň došlo i k navýšení ostatních provozních výnosů, takže vzrostl i výsledek hospodaření z provozní činnosti o 24,24 %. Vzhledem k poklesu finančního výsledku hospodaření o 22,77 % došlo ke snížení celkového výsledku hospodaření po zdanění společnosti KAROSERIA, a. s. o 4,29 % na hodnotu 23 358 tis. Kč.

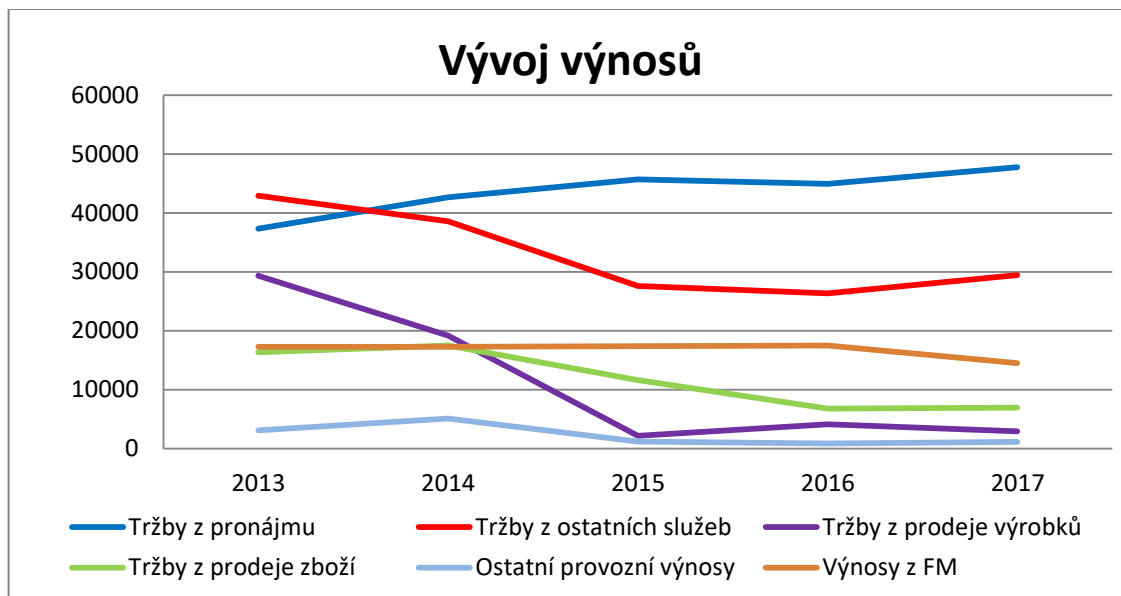
Tabulka č. 12: Meziroční změny vybraných položek VZZ

	Meziroční změna (v %)			
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Tržby za služby a výrobky	-8,34	-24,82	-0,11	+2,36
Tržby zboží	+6,95	-33,49	-41,75	+2,30
Výkonová spotřeba	-7,55	-46,42	-14,97	+6,58
Osobní náklady	-19,28	-38,96	+9,3	+1,29
Odpisy	+11,45	+0,44	+4,51	-0,21
Ostatní provozní výnosy	+65,02	-76,89	-26,06	+29,15
Ostatní provozní náklady	+78,57	-27,73	+38,35	-57,45
Provozní VH	+7,30	+39,97	-27,06	+24,24
Výnosy z DFM	0,00	+0,58	0,58	-17,08
Nákladové úroky	-20,21	-8,96	-9,73	-6,89
Finanční VH	+9,92	+4,11	+5,54	-22,77
VH před zdaněním	+8,54	+22,83	-13,85	+0,90
VH po zdanění	+11,87	+14,89	-12,71	-4,29
Čistý obrát	-4,30	-24,67	-4,87	-0,79

(Zdroj: Vlastní zpracování)

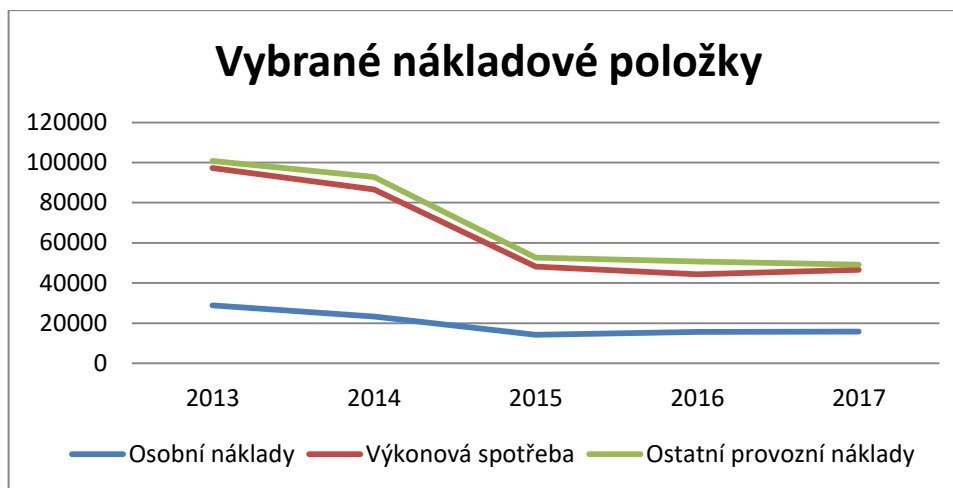
V současné době jsou největší výnosovou položkou tržby plynoucí z pronájmu, které mimo rok 2016 meziročně rostou. V roce 2017 společnost vykázala tržby z pronájmu v hodnotě 47 758 tis. Kč a očekává se, že vzhledem k nové výstavbě tržby v následujících letech opět porostou. Společnost poskytuje i jiné služby související s pronájmem např. fakturace za energie, dále společnost vykazuje i tržby za služby, které nesouvisí s ekonomickým pronájmem, v tomto případě se jedná například o prodej nafty, drobné opravy osobních i nákladních vozů, zámečnické práce a jiné. Z následujícího grafu vývoje výnosů lze vyvodit, že s ukončující výrobní činností postupně klesají tržby z prodeje vlastních výrobků. V roce 2017 společnost zaznamenala hodnotu tržeb za vlastní výrobky v částce 2 926 tis. Kč. Další významnou výnosovou položkou jsou výnosy z dlouhodobého finančního majetku, kterých společnost dosahuje prostřednictvím držení podílu v jiných společnostech. V roce 2017 výnosy z finančního majetku klesly o 17,08 %. Výnosy z finančního majetku obsahují dividendy od jiných společností a také tržby z prodeje části podílu ve společnosti AKB CZECH, s. r. o..

Mezi ostatní provozní výnosy se řadí tržby z prodeje materiálu a dlouhodobého majetku. V posledním sledovaném roce je hodnota ostatních provozních výnosů 1 121 tis. Kč.



Graf č. 20: Vývoj vybraných výnosových položek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V případě nákladových položek si lze všimnout výrazného poklesu výkonové spotřeby v roce 2015, jelikož v předchozích letech došlo k postupnému ukončení výrobní činnosti. Ukončení výroby přineslo nové možnosti pro pronájem výrobních prostor a tím docházelo k růstu tržeb plynoucích z ekonomického pronájmu. V tomto roce došlo i k poklesu osobních nákladů, jelikož byl snížen počet zaměstnanců o pracovníky spadající do výrobního úseku. V následujících letech můžeme osobní náklady považovat za stabilní, protože se ustálil i počet stálých zaměstnanců. Stejný závěr lze vyvodit i u výkonové spotřeby.



Graf č. 21: Vývoj vybraných nákladových položek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.5.4 Poměrové ukazatele

Pro přiblížení finanční situace podniku nám budou sloužit vybrané poměrové ukazatele. Konkrétně se jedná o ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Vybrané ukazatele společnosti KAROSERIA, a. s. budu porovnávat s oborovými průměry pro odvětví, ve kterém společnost působí.

Ukazatelé likvidity

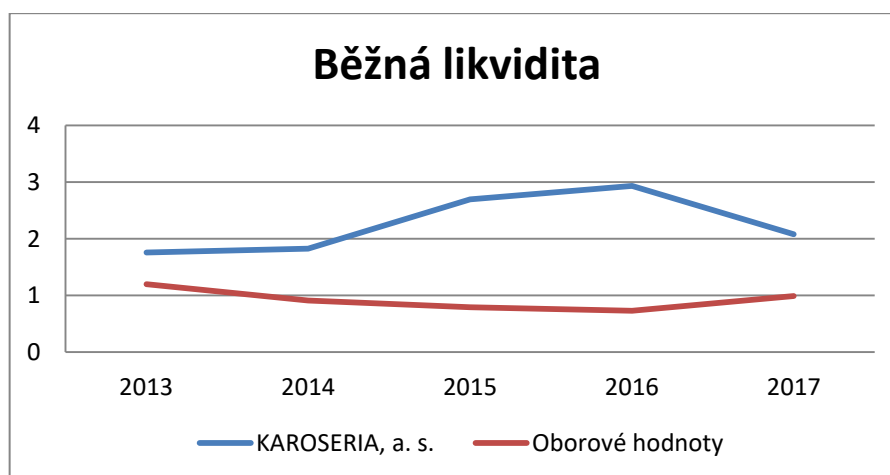
Ukazatelé likvidity nám poskytují informace o schopnosti podniku splácet své dluhy. V diplomové práci rozlišuji likviditu běžnou (L3), pohotovou (L2) a okamžitou (L1). Jednotlivé typy se od sebe liší dle obsahu různě likvidních položek. Pro výpočet jednotlivých ukazatelů jsem použila účetní hodnoty z výkazu rozvahy. Ve všech 3 typech jsem použila jako základnu hodnotu krátkodobých závazků, jelikož se tak postupovalo i při výpočtu oborových hodnot dle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu.

Tabulka č. 13: Ukazatelé likvidity

	2013	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita	1,76	1,82	2,69	2,93	2,08
- <i>Oborové hodnoty</i>	1,2	0,91	0,79	0,73	0,99
Pohotová likvidita	1,10	1,31	2,04	2,29	1,62
- <i>Oborové hodnoty</i>	1,19	0,9	0,78	0,73	0,99
Okamžitá likvidita	0,51	0,75	1,28	1,57	0,71
- <i>Oborové hodnoty</i>	0,49	0,42	0,39	0,40	0,52

(Zdroj: Vlastní zpracování)

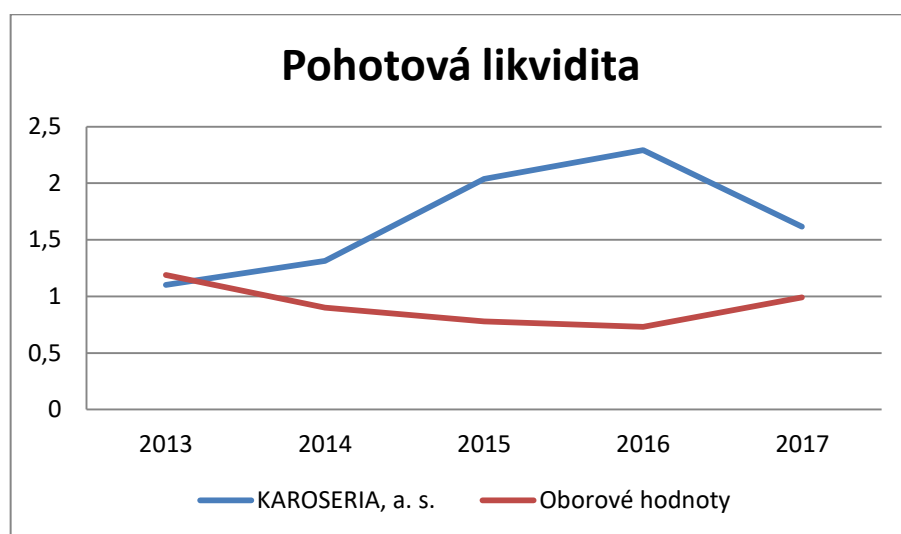
Běžná likvidita společnosti KAROSERIA, a. s. ve sledovaném roce průběžně rostla, jen v roce 2017 došlo ke snížení na hodnotu 2,08. Doporučené hodnoty dle literatury jsou od 1,5 do 2,5. Na základě doporučených hodnot a oborových hodnot v tabulce lze vyvodit závěr, že odvětví, kde podnik působí má značně nižší hodnoty, než jaké jsou doporučeny v literatuře. Společnost ve sledovaném období dosahuje vyšších hodnot běžné likvidity, než jsou oborové hodnoty a zároveň lze uvést, že vývoj běžné likvidity společnosti nekopíruje vývoj oborových hodnot. Běžná likvidita se pohybuje v doporučeném intervalu, ale v roce 2015 a 2016 je hodnota vyšší než horní hranice intervalu. Tato situace je především dána skutečností, že v těchto letech výrazně klesly krátkodobé závazky společnosti.



Graf č. 22: Běžná likvidita

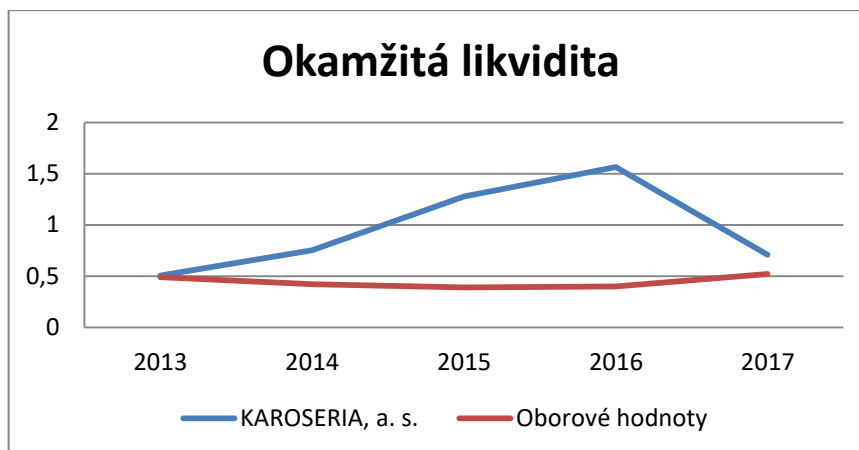
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V případě pohotové likvidity se z oběžného majetku vyřadí nejméně likvidní položka, kterou jsou zásoby na skladě. Doporučená hodnota pro pohotovou likviditu je stanovena minimální hranicí 1, někdy je uváděna hodnota 1,5. Oborové hodnoty v čase mírně klesají, až v roce 2017 mírně rostou. Mimo rok 2013 oborové hodnoty leží pod doporučenou minimální hranicí. Tato skutečnost neplatí pro analyzovaný podnik, jelikož jen v roce 2013 se nachází pod oborovým průměrem, ale zároveň splňuje minimální doporučenou hodnotu. V následujících letech hodnota pohotové likvidity v čase roste. Jen v roce 2017 výrazně klesá, jelikož v tomto roce došlo ke zvýšení krátkodobých závazků a krátkodobých pohledávek. Především se jednalo o závazky z obchodních vztahů.



Graf č. 23: Pohotová likvidita
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Okamžitá likvidita představuje schopnost podniku v daném okamžiku uhradit všechny své závazky. Vzhledem k tomu pracuje s nejvíce likvidními prostředky. Při výpočtu jsem pracovala s hodnotou peněžních prostředků společnosti a krátkodobých závazků. Doporučené hodnoty jsou 0,2 resp. 0,6 v podmínkách České republiky. Ve sledovaném období se oborové hodnoty nachází nad hranicí 0,2. Společnost KAROSERIA, a. s. se ve všech sledovaných letech nachází nad oborovými hodnotami i nad doporučenou hodnotou 0,2. Pohotová likvidita společnosti v čase roste, jen v případě posledního analyzovaného roku došlo ke snížení hodnoty, jelikož vzrostla hodnota krátkodobých závazků. Hlavním důvodem je zahájení výstavby nové výrobní haly v tomto sledovaném roce.



Graf č. 24: Okamžitá likvidita
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě výpočtu jednotlivých typů likvidity společnosti lze prohlásit, že je společnost solventní a dokáže dostát svým závazkům. Zároveň si lze všimnout, že se společnost nachází ve většině případů nad oborovými průměry. K roku 2017 společnost zaznamenala tlak na snižování jednotlivých typů likvidit, jelikož v tomto roce došlo k nárůstu krátkodobých závazků společnosti.

Ukazatelé rentability

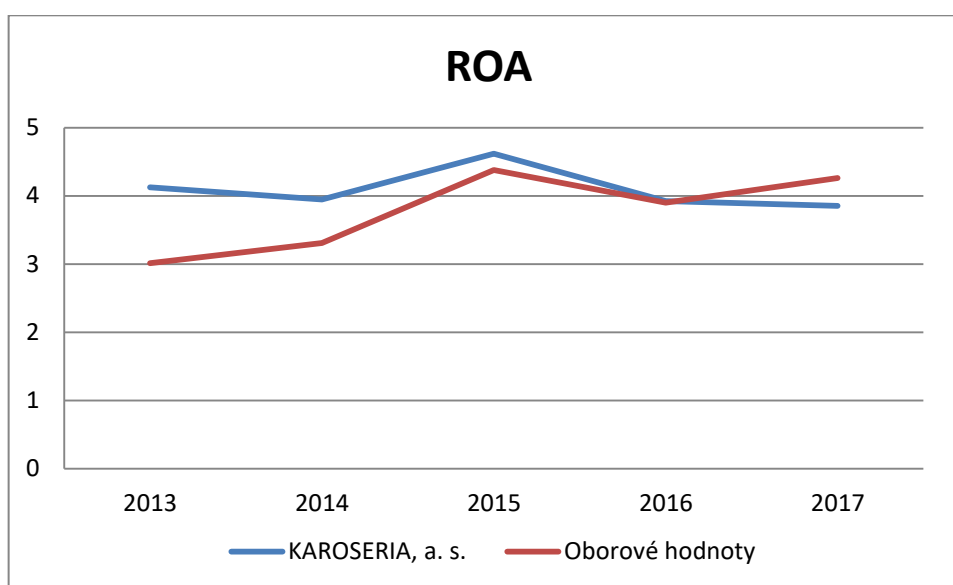
Rentabilita nám přináší informaci o výnosnosti vloženého kapitálu. Pro potřeby této diplomové práce jsem zvolila ukazatele rentability aktiv, vlastního kapitálu a tržeb. První dva ukazatele porovnávám s oborovými hodnotami dle činnosti podniku. U ukazatelů rentability nejsou doporučené hodnoty, ale očekává se, že pozitivní efekt přinese meziroční zvyšování jednotlivých ukazatelů.

Tabulka č. 14: Vybrané ukazatelé rentability (v %)

	2013	2014	2015	2016	2017
ROA	4,12	3,95	4,62	3,92	2,07
- oborové hodnoty	3,01	3,31	4,38	3,9	4,26
ROE	4,45	4,38	4,83	3,96	3,68
- oborové hodnoty	1,74	2,34	6,5	3,92	6,33
ROS	17,27	20,63	32,08	29,68	27,75

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rentabilita aktiv (ROA) představuje výnosnost celkového vloženého kapitálu, aniž bychom rozlišovali jeho zdroj. Ukazatel dosahuje ve sledovaném období svého maxima v roce 2015 při hodnotě 4,62 % a nachází se nad oborovým průměrem. Do roku 2015 dochází k růstu a v následujících dalších sledovaných letech dochází k meziročnímu poklesu. Od roku 2013 do roku 2016 se rentabilita aktiv pohybuje nad oborovými hodnotami a lze říci, že vývoj ukazatele společnosti KAROSERIA, a. s. kopíruje trend vývoje oborových hodnot. Mezi rokem 2016 a 2017 dochází k opačnému vývoji oborových hodnot a hodnoty ukazatele vybraného podniku. Ukazatel rentability aktiv společnosti KAROSERIA, a. s. klesá, ale ukazatel za odvětví v čase roste.

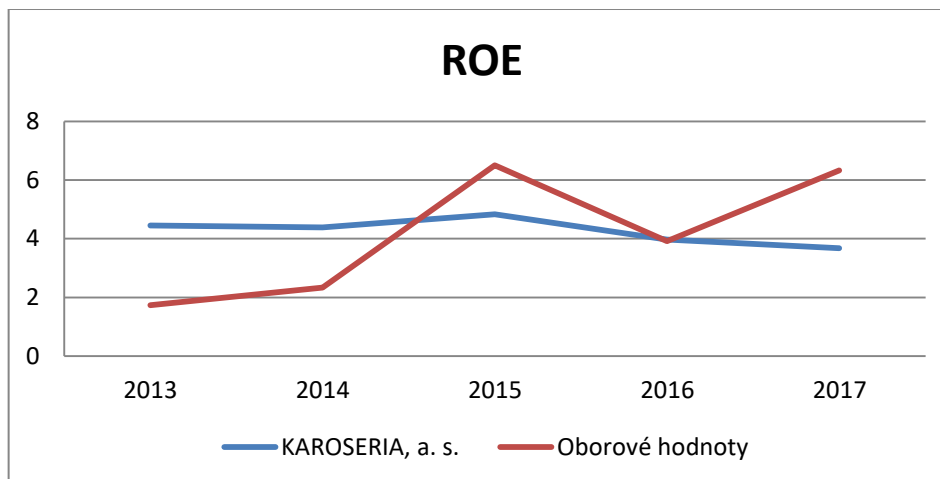


Graf č. 25: Rentabilita aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu slouží především investorům v rámci rozhodování o jejich vstoupení do podniku. Ve sledovaném období lze vidět, že oborové hodnoty se meziročně odlišně vyvíjejí. V roce 2015 ukazatel společnosti byl zachycen jako maximum v rámci sledovaného období, stejná situace platí i o oborových hodnotách. V případě ukazatele rentability nelze říci, že by vývoj ukazatele společnosti KAROSERIA, a. s. byl stejný jako v případě vývoje oborových průměrů. V současné době v odvětví dochází k růstu rentability vlastního kapitálu. Tato situace, ale neplatí pro analyzovanou společnost, jelikož rentabilita vlastního kapitálu klesla v roce 2017 z 3,96 % na 3,69 %. I když nedochází k meziročnímu růstu ukazatele, lze za pozitivní

efekt označit skutečnost, že rentabilita vlastního kapitálu společnosti se pohybuje ve sledovaném období v rozmezí 3,6-4,8 % a nedochází k velkým meziročním výkyvům.



Graf č. 26: Rentabilita vlastního kapitálu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Posledním ukazatelem rentability je rentabilita tržeb. Při výpočtu jsem pracovala s tržbami za zboží, služby a vlastní výrobky. Ukazatel nám poskytuje informaci o ziskovém rozpětí podniku (ziskové marži). Od roku 2015 tento ukazatel meziročně mírně klesá. Snižuje se tedy zisková marže podniku.

Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti nám poskytují informace o zadlužení společnosti. Respektive o poměru vlastních a cizích zdrojů financování. Pro potřeby této diplomové práce jsem si zvolila ukazatelé celkové zadluženosti, kvóty vlastního kapitálu, koeficientu zadluženosti a úrokového krytí. V následující tabulce je zpracován přehled vypočítaných hodnot jednotlivých ukazatelů ve sledovaném období od roku 2013 do roku 2017.

Tabulka č. 15: Ukazatelé zadluženosti

	2013	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost	31,69 %	27,37 %	24,42 %	21,40 %	20,10 %
Kvóta vlastního kapitálu	68,23 %	72,63 %	75,51 %	78,60 %	79,91 %
Koeficient zadluženosti	0,46	0,37	0,32	0,27	0,25
Úrokové krytí	4,48	5,74	7,39	7,10	7,61

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Při pohledu na vypracovanou výpočtovou tabulku konkrétně na ukazatel celkové zadluženosti a kvóty vlastního kapitálu lze říci, že v čase klesá zadluženost podniku a roste podíl vlastního kapitálu ve společnosti. KAROSERIA, a. s. tak dává přednost financování společnosti za pomoci vlastních zdrojů místo financování cizími zdroji. Na vývoj těchto ukazatelů má i vliv nulové dividendové politiky, jelikož dosažený zisk není vyplácen akcionářům, ale je vkládán zpět do společnosti. Na základě této skutečnosti dochází ke kumulování výsledku hospodaření za předchozí období a roste i podíl vlastního kapitálu. V posledním sledovaném roce je celková zadluženost společnosti KAROSERIA, a. s. 20,10 % a kvóta vlastního kapitálu pak činí 79,91 %.

Míra zadluženosti je vyjádřena pomocí koeficientu zadluženosti, což je poměr cizích zdrojů a vlastních zdrojů financování podniku. I tento ukazatel ve sledovaném období klesá až na hodnotu 0,25.

Posledním ukazatelem zadluženosti je úrokové krytí společnosti. Tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku splácet nákladové úroky a představuje tzv. bezpečnostní polštář společnosti. Zde lze ve sledovaném období zaznamenat pozitivní efekt, jelikož ukazatel meziročně roste a pohybuje se nad doporučenou hodnotou (5). Můžeme tedy prohlásit, že společnost má vyšší potencionální schopnost splácet své smluvní úroky.

Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity nám poskytují informace o obrátkovosti a době obratu jednotlivých vybraných položek rozvahy. Pro společnost KAROSERIA, a. s. jsem vybrala ukazatelé: obrat aktiv, obrat zásob, dobu obratu zásob, dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků z obchodních vztahů.

Při výpočtu obratu aktiv a doby obratu pohledávek a závazků jsem pracovala s celkovými tržbami z provozní činnosti. Celkové tržby zahrnují tržby z prodeje zboží, vlastních výrobků a služeb. Při době obratu jsem ve všech případech vycházela z počtu 360 dní.

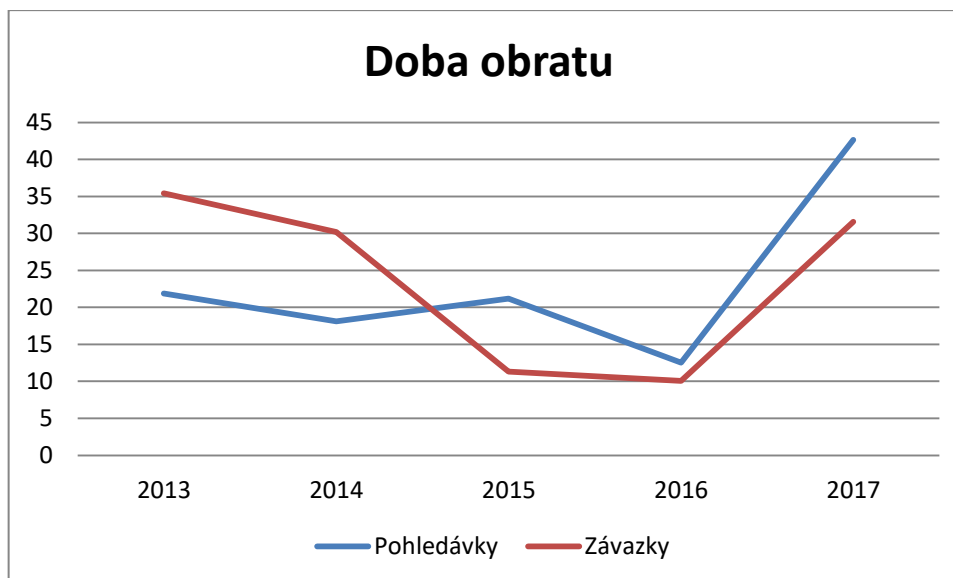
Obrat celkových aktiv společnosti v čase klesá, v současné době se obrat aktiv pohybuje na hodnotě 0,11. Hodnota se pohybuje velmi nízko, ale při porovnáním s oborovým průměrem pro rok 2017 je hodnota mírně vyšší. Doporučená hodnota je 1, ale vzhledem k předmětu podnikání, kdy společnost vlastní velký objem dlouhodobého majetku ve formě nemovitostí nelze očekávat, že by společnost dosahovala této hodnoty. Výpočet obratu celkových aktiv pro odvětví za rok 2017 činí 0,08.

Tabulka č. 16: Vybrané ukazatelé aktivity

	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat celkových aktiv	0,18	0,15	0,11	0,11	0,11
Doba obratu pohledávek	21,86	18,11	21,20	12,55	42,64
Doba obratu závazků	35,41	30,18	11,32	10,07	31,57

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doba obratu pohledávek a závazků nám udává časový údaj o placení a inkasování peněžních prostředků v rámci činnosti podniku. Očekává se, že společnost bude dávat přednost pozdějšímu placení a dřívejšímu inkasování peněz. Tato situace dle grafu je splněna v roce 2013 i v roce 2014. V roce 2015 klesla doba obratu závazků na 11,32 dní, takže společnost začala platit své závazky dříve a mírně se zvýšila doba obratu pohledávek. Největší nárůst obou hodnot je zaznamenán v roce 2017. V tomto roce společnost měla vysoký podíl neuhrazených pohledávek, které byly převážně tvořeny pohledávkami za společností PULCO, a. s., a také vzrostla doba obratu závazků, jelikož ve společnosti začala výstavba nové výrobní haly, která sebou přinesla i více objemu neuhrazených závazků, které měly delší splatnost od dodavatele. Běžná fakturační doba společnost KAROSERIA, a. s. k ostatním subjektům je 14 dní. Lze tedy říci, že doba obratu se v roce 2017 výrazně posunula nad hranici běžné doby splatnosti a je potřeba tuto situaci řešit.



Graf č. 27: Doba obratu pohledávek a závazků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Při výpočtu ukazatele doby obratu zásob a obratu zásob jsem vycházela jen z tržeb za prodané zboží a vlastní výrobky. Kdybych do výpočtu zahrnula i tržby za služby, došlo by ke zkreslení výsledků. Tržby za služby jsou v rámci společnosti KAROSERIA, a. s. nejvíce zastoupeny a představují výnosy z hlavní ekonomické činnosti.

Vzhledem k vysoké době obratu zásob a jeho každoročního růstu od roku 2014 lze říci, že společnost neefektivně hospodáří s prostředky vloženými do zásob a je potřebné tuto situaci řešit. Každoročně dochází i k poklesu obratu zásob. Společnost je tedy v situaci, kdy doba obratu roste a obrátkovost zásob klesá. Důvodem je i přechod z výrobní činnosti na činnost poskytovatele služeb. Vzhledem k této skutečnosti je hodnota zásob příliš vysoká a peněžní prostředky jsou zbytečně vázány v nevyužitých zásobách společnosti.

Tabulka č. 17: Obrat zásob a doba obratu zásob

	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat zásob	2,46	2,79	1,14	1,12	1,06
Doba obratu zásob	146,08	128,90	315,28	320,35	338,31

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.5.5 Dílčí závěr finanční analýzy

Společnost KAROSERIA, a. s. má velkou část aktiv ve formě dlouhodobého hmotného majetku vzhledem k předmětu svého podnikání, dále vlastní i podíly v jiných společnostech v rámci skupiny PROSPERITA. V roce 2013 a 2014 došlo pomalu k ukončení výrobní činnosti podniku a hlavní ekonomickou činností se stal pronájem a správa vlastních nemovitostí. Na základě této skutečnosti lze prohlásit, že společnost má zbytečně vysoký stav zásob na skladech.

Společnost je převážně financována z vlastních zdrojů a každoročně generuje zisk. Podíl vlastních zdrojů společnosti meziročně roste a podíl cizích zdrojů tedy klesá. Společnost se snaží průběžně splácet své dlouhodobé závazky, které má převážně k úvěrovým institucím. Podnik v žádném sledovaném roce nevyplácel dividendy, takže dochází ke kumulování výsledku hospodaření minulých let, který je průběžně používán na opravy stávajícího majetku a novou výstavbu. Na základě rozhodnutí valné hromady dochází k průběžnému vykupování a likvidaci vlastních akcií resp. k poklesu základního kapitálu.

Hlavní výnosovou položkou jsou tržby z ekonomického pronájmu. V následujících letech se očekává růst této hodnoty, jelikož byla provedená výstavba nové výrobní haly sloužící k pronájmu na ulici Pražáková v blízkosti areálu KAROSERIA, a. s.. S novou výstavbou bude růst i hodnota ročních odpisů a nákladů spojených se zajištěním provozu.

Společnost ve všech 3 typech likvidity dosahuje vyšších hodnot, než jsou průměrné hodnoty za dané odvětví. Hodnoty likvidity se pohybují i nad doporučenými hodnotami dle literatury. Rentabilita celkových aktiv klesá a v roce 2017 se nacházela i pod oborovým průměrem. Zároveň klesá i rentabilita vloženého vlastního kapitálu a snižuje se i zisková marže podniku. Ve sledovaném období klesá zadluženost a zároveň roste poměr vlastního kapitálu vůči cizím zdrojům. Hodnota ukazatele úrokového krytí roste až na hodnotu 7,61 %, takže lze říci, že společnost si vytváří bezpečností finanční polštář. Na základě této skutečnosti, lze říci, že společnost je schopná dostát svým úvěrovým závazkům.

Obrat celkových aktiv se ustálil v posledních letech na hodnotě 0,11. Zároveň můžeme říci, že doba obratu pohledávek je vyšší než doba obratu závazků. Hrozbou může být

neuhrazení pohledávek od dlužníků. Společnost eviduje velmi nízkou hodnotu obratu zásob a velmi vysokou dobu obratu zásob. Ukazatelé vykazují nepříznivé hodnoty, jelikož podnik přestal provozovat výrobní činnost a stále si drží vysoké skladové zásoby, ve kterých zbytečně zadržuje svůj kapitál.

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza zahrnuje výsledky jednotlivých provedených analýz, ze kterých jsem zjistila silné a slabé stránky společnosti KAROSERIA, a. s.. Dále z předchozích analýz vyplynuly příležitosti a hrozby, které analyzovanou společnost mohou v budoucnu ovlivnit.

Silné stránky

- společnost s bohatou historií
- všestrannost a stálost zaměstnanců
- dlouhodobé smlouvy se stěžejními nájemci
- dobré vztahy s dodavateli i odběrateli
- člen skupiny PROSPERITA Holding
- jedinečná kombinace služeb pro zákazníky
- nová výstavba – volné prostory k pronájmu
- kumulování zisků na správu a rozšíření majetku
- průběžná investiční činnost
- uspokojivé hodnoty likvidity
- klesající zadluženost

Slabé stránky

- nedostatečná prezentace poskytovaných služeb
- omezená kapacita
- vázanost finančních prostředků v zásobách
- stárnutí dlouhodobých zaměstnanců
- nulová dividendová politika
- klesající hodnota rentability aktiv a vlastního kapitálu

- chybějící jasně vymezená strategie podniku a neaktuální rozsáhlá organizační struktura
- kapacita areálu (obsazenost)
- chybějící zasedací prostory pro nájemce

Příležitosti

- zlepšení dopravní situace v oblasti areálu společnosti výstavbou VMO
- rozšíření činnosti podnikání
- růst ekonomiky
- růst poptávky po nabízených službách
- zisk nových dlouhodobých klientů
- rostoucí počet podnikajících subjektů v kraji
- nízké daňové zatížení

Hrozby

- změna legislativy
- růst úrokových sazeb
- stárnutí zaměstnanců
- růst konkurence v oblasti doplňkových služeb společnosti
- pokuta ze strany ČNB
- odchod významných nájemců
- růst průměrné hrubé mzdy
- nízká míra nezaměstnanosti
- zvyšující se požadavky na ekologii

2.6.1 Zhodnocení SWOT analýzy

Společnost KAROSERIA, a. s. se systémově nezabývá zkoumáním svých silných a slabých stránek. I přesto bych na základě provedených jednotlivých analýz a sestavení silných a slabých stránek podniku spolu s příležitostmi a hrozbami doporučila

společnosti využít vhodné příležitosti s podporou silných stránek podniku a eliminovat svoje slabé stránky.

Silnou stránkou společnosti je především dobré strategické umístění areálu. Lokalita je velmi žádaná a velkou výhodou je i dostatečná kapacita parkovacích míst přímo v areálu, problém nastává jen s kapacitou, která je v současné době v areálu skoro plně zaplněna, volné prostory jsou k dispozici v nově postavené budově na ulici Pražáková v blízkosti areálu KAROSERIA, a. s.. Za silnou stránku lze považovat i bohatou historii, dobré jméno a dobré vztahy s odběrateli a dodavateli. Možnou slabinou společnosti je prezentace jejich služeb pro veřejnost. Výraznou slabou stránkou podniku především v jarních a podzimních měsících je nedostačující kapacita pneuservisu, dále v rámci společnosti evidují zvýšení zájem o prostory vhodné k využití jako zasedací místnost pro více účastníků. S rostoucím počtem vzniku právnických osob v kraji roste i poptávka po službách společnosti, proto je vhodné sledovat vývoj trendových požadavků svých stálých zákazníků, aby se eliminoval jejich případný odchod.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

V poslední kapitole této diplomové práce se budu zabývat formulací vlastních návrhů řešení a doporučení pro vybranou společnost KAROSERIA, a. s.. Při navrhování jednotlivých návrhů budu přihlížet ke specifikům společnosti a jejímu oboru. Jednotlivé návrhy by měly vést ke zlepšení zjištěného současného stavu společnosti. Návrhy vlastního řešení budou navazovat na výsledky jednotlivých provedených analýz, které jsem stručně shrnula pomocí SWOT analýzy.

Společnost KAROSERIA, a. s. by se měla zaměřit na využití svých silných stránek a zároveň by měla sledovat příležitosti v rámci, kterých se jí podaří eliminovat své slabé stránky. Společnosti bych doporučila zaměřit se na WO strategii především snížit své rozsáhlé skladové zásoby a také využít strategii SO, která spočívá právě v již zmiňovaném využití svých silných stránek ve prospěch příležitostí. Druhou případnou strategii SO jsem společnosti navrhla především z důvodu, že jsem v průběhu zpracování této práce zaznamenala velký počet silných stránek společnosti.

Pro společnost KAROSERIA, a. s. navrhu dvě konkrétní řešení, které se budou zabývat:

- snížením stavu zásob,
- rozšířením nabídky služeb a změnou propagace.

V poslední části této kapitoly shrnu přínos jednotlivě navržených doporučení pro společnost KAROSERIA, a. s.

3.1 Návrh na snížení stavu zásob

V rámci zpracování finanční analýzy jsem identifikovala slabou stránku společnosti ve formě vázanosti finančních prostředků v zásobách. Společnost na začátku sledovaného období ukončila svoji výrobní činnost a začala se orientovat převážně na poskytování služeb v oblasti realit. I přes ukončení výrobní činnosti společnost vlastní ke konci roku 2017 zásoby v hodnotě téměř 9 266 tis. Kč, které má umístěny na různých skladech v areálu společnosti.

Zásoby tvoří:

- materiál 5 726 tis. Kč,
- polotovary 63 tis. Kč,
- výrobky 1 124 tis. Kč,
- zboží 2 353 tis. Kč.

Vzhledem k hlavní ekonomické činnosti je tato hodnota enormní a několikanásobně vyšší než je v případě oborového průměru. Dále je nutné uvést, že k zásobám nejsou vytvořeny žádné opravné položky. Při výpočtech ukazatelů aktivity jsem také zjistila, že v roce 2017 byla doba obratu zásob 338,31 dní a hodnota obratu zásob 1,06. Ve sledovaném období rostla doba obratu zásob a zároveň klesala jejich obrátkovost.

Z důvodu výše uvedeného bych navrhovala, aby se společnost co nejdříve zaměřila na tuto slabou stránku, jelikož v důsledku držení vysoké hodnoty zásob společnost přichází o další možné příležitosti. Celý proces snížení zásob je z časového hlediska velmi náročný, situace může mít i negativní finanční dopad. Proces bych rozdělila do několika etap:

- 1) Sestavení týmu a přípravné práce
- 2) Varianta řešení A
- 3) Varianta řešení B
- 4) Přípravná fáze na variantu řešení C
- 5) Samotná likvidace
- 6) Vyhodnocení a dopad

1. Etapa

Z praktického hlediska bych nejdříve navrhovala sestavit pracovní tým, který by se zabýval problematikou snížení stavu zásob. Obsazení pracovního týmu by se dle mého mělo skládat minimálně z 3 osob, navrhovala bych složení:

- pověřená osoba zabývající se problémem,
- odpovědný pracovník skladu,
- ekonomický pracovník (hlavní účetní).

Složení pracovního týmu je závislé na praktickém i teoretickém základu spolu s kontrolním článkem prostřednictvím pověřené osoby. Pracovní tým by měl konat svoji

činnost na základě rozhodnutí vedení společnosti. Hlavním cílem by měla být minimalizace stavu zásob.

Společnost má 3 možnosti, jak může snížit počet nepotřebných zásob:

- 1) Varianta A - odprodat zásoby za běžnou cenu,
- 2) Varianta B - odprodat zásoby pod cenou,
- 3) Varianta C - provedení likvidace nepotřebných zásob.

V první řadě je nutné zjistit, které zásoby jsou stále potřebné, a které jsou nepotřebné pro zajištění běžné činnosti. Zjištění by mělo být provedeno fyzickým i dokladovým způsobem. V případě fyzického způsobu je potřebné fyzicky pečlivě projít všechny zásoby, které jsou na skladech umístěny a identifikovat potřebné a nepotřebné zásoby. V případě dokladového zjištění stavu je vhodné sestavit v účetním programu HELIOS Orange v rámci skladové evidence potřebné tiskové sestavy, které mohou sloužit jako podklad k fyzické kontrole stavu zásob. Jako třídící podmínku bych stanovila příjem nebo výdej nad 730 dní (cca 2 roky). Z programu lze potřebné data exportovat do Excelu, s kterým se dá dále pracovat. Nastavená sestava by měla minimálně obsahovat:

- umístění položky – označení skladu,
- skupina,
- registrační číslo,
- název,
- množství k dispozici,
- jednotky,
- průměrná evidenční cena,
- počet dní od posledního příjmu,
- počet dní od posledního výdeje,
- celkový finanční stav - cena.

Na obrázku lze vidět příklad jedné fiktivní položky ze sestavy skladové evidence dle třídění. Sestava je exportovaná do rozhraní programu Excel. Pomocí třídícího kritéria si můžeme vygenerovat seznamy položek jednotlivých skladů dle posledního pohybu. Položky je vhodné seřadit sestupně dle dnů od posledního výdeje. Ukázková fiktivní

položka splňuje třídící kritérium, jelikož během 730 dní nebyl v rámci položky zaznamenán pohyb. Z evidence jsem zároveň zjistila, že poslední výdej položky ze skladu byl učiněn přibližně před 9 lety a poslední nákup před 11 lety. Můžeme tedy říct, že se jedná o nepotřebnou položku pro činnost podniku.

Sklad 470.00005 Ostatnízásoby-servis								
Skupina	Registrační číslo	Název	Mn. k dispozici	J	Vypočtený průměr	HI - Dny od posledního příjmu	HI - Dny od posledního výdeje	Finanční stav
018	xxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxx	40	ks	45,17	4146	3622	1 806,80

Obrázek č. 10: Příklad exportované sestavy ze skladové evidence

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě fyzického a dokladového zjištění stavu lze zjistit, kolik peněžních prostředků má společnost zbytečně vázaných ve formě zásob, které jsou nepotřebné a neobrátkové. Dalším krokem je vhodné rozčlenění nepotřebných zásob:

- významné položky,
- znehodnocené – zastaralé.

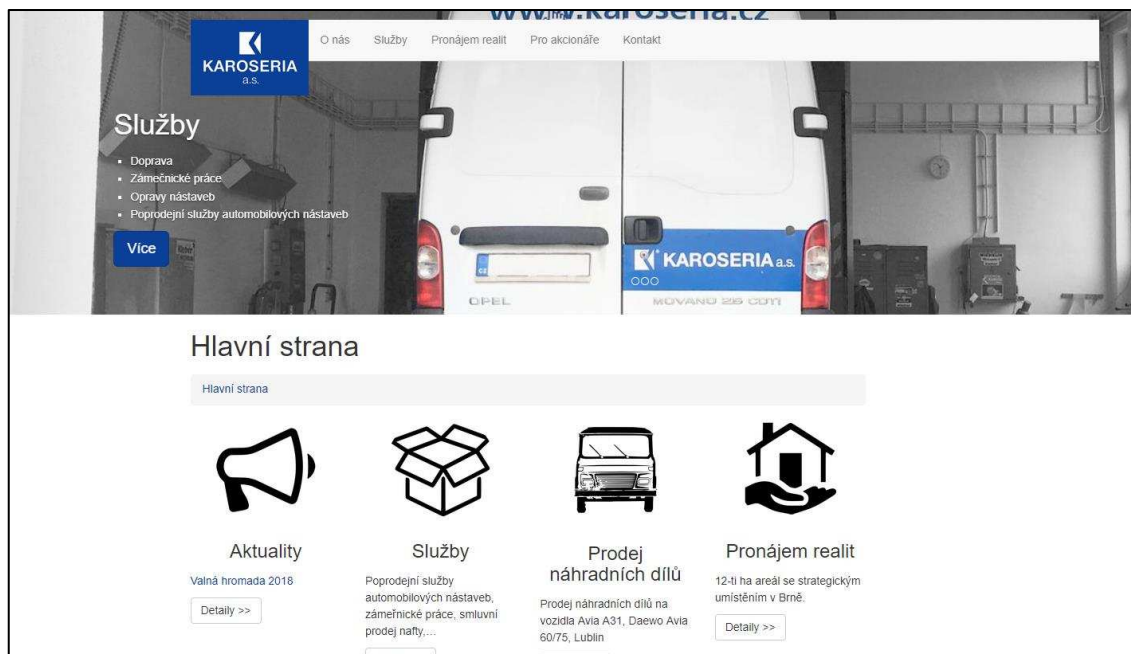
Významné položky mají ještě obchodní potenciál a dají se případně odprodat. Vybrané zásoby, které mají ještě potenciál, mohou být podnikem v rámci 2. a 3. etapy nabídnuty na trhu. Znehodnocené případně zastaralé položky zásob budou postoupeny k fyzické likvidaci dle návrhového řešení varianty C.

2. Etapa

Druhá etapa návrhové řešení zahrnuje uplatnění varianty A. Tato varianta představuje pokus o prodej nepotřebných zásob na trhu za tržní hodnotu případně se slevou. Cena ale nespadne pod cenu pořízení. Společnost by měla hledat různé komunikační cesty, aby prodala, co nejvíce zásob a snížila tak případnou vzniklou ztrátu. V tomto případě se bude jednat především o různé náhradní díly, které jsou na skladech z dob výrobní činnosti. Nejdříve je potřeba sestavit nabídkový „leták“, který bude obsahovat potřebné informace o názvu, typu, ceně atd.

V první řadě je potřeba nabídku v nějaké ucelené formě umístit přehledně na webové stránky společnosti. V případě náhradních dílů bych navrhovala záložku dle obrázku

„Prodej náhradních dílů“, pokud by se jednalo i o ostatní zásoby, tak by bylo vhodné vytvořit samostatnou záložku „Prodej zboží“ a odlišit ji například barevně nebo umístěním, aby návštěvníka webových stránek zaujala hned při otevření úvodní stránky.



Obrázek č. 11: Webové stránky KAROSERIA, a. s.

(Zdroj: 14)

Samotné umístění nabídkového seznamu na webové stránce nestačí, je potřeba se intenzivně zaměřit na prodej a hledat potenciálního zákazníka. V dalším kroku bych navrhovala oslovit vhodné partnery v rámci skupiny PROSPERITA, kteří by mohli mít potenciální zájem. Případně mají kontakty na potenciálního koncového zákazníka nebo mají prostor pro nabídku našich zásob prostřednictvím vlastních komunikačních zdrojů. Jelikož společnost KAROSERIA, a. s. má dlouhodobě velmi dobré vztahy se svými obchodními partnery, je zde možnost hledat potenciálního zákazníka ve skupině vlastních dlouhodobých obchodních partnerů.

Poslední možností je využití externích komunikačních cest například ve formě reklamy na různých poptávkových portálech. Jedná se o finančně nákladnější distribuční cestu, takže je potřeba zhodnotit i vliv vzniklých nákladů na prodej.

3. Etapa

Pokud se nám nepovede odprodat vybrané nepotřebné zásoby za tržní ceny resp. za minimálně pořizovací cenu, je zde možnost prodat zásoby tzv. pod cenou. Nabízená cena bude nižší, než byla cena v době pořízení, kterou jsou zásoby oceněny v účetnictví. V takovém případě je potřeba dle Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví § 26 vytvořit tzv. opravnou položku, která snižuje hodnotu zásob. Opravná položka k zásobám je daňově neúčinná, takže nám bude představovat nedaňový náklad, který nám bude zvyšovat základ daně z příjmu. Distribuční cesty ke koncovému zákazníkovi mohou být řešeny podobně jak u varianty A.

4. Etapa

Pokud se nám nepodaří zásoby prodat v rámci 2. a ani 3. etapy přichází na řadu způsob minimalizace zásob ve formě likvidace. Do této etapy zahrneme i zásoby, které jsme v rámci 1. etapy označili za znehodnocené a zastaralé. Fyzická likvidace je velmi náročná především časově, jelikož musí být prokazatelná, aby se jednalo o likvidaci daňově účinnou.

Do roku 2007 byla likvidace zásob daňově neúčinná, ale od ledna roku 2008 lze dle § 24 odst. 2) písm. zg) provést za splnění určitých náležitostí likvidaci zásob, která bude v rámci daně z příjmu daňově účinná. Společnost musí prokázat skutečnou likvidaci vypracováním protokolu o likvidaci. Likvidace zásob zahrnuje likvidaci zboží, materiálu, nedokončené výroby, polotovarů a výrobků. (33)


Protokol o likvidaci musí obsahovat zákonné náležitosti:

- důvod likvidace,
- způsob likvidace,
- časový údaj o likvidaci,
- místo provedení likvidace,
- označení předmětu likvidace,
- způsob naložení s likvidovanými zásobami,
- informaci o odpovědných pracovnících za likvidaci. (34)

Samostatná likvidace by měla být prováděna na základě příkazu generálního ředitele, který jmenuje komisi pro likvidaci zásob. Členové zvolené komise budou odpovědní

za provedení fyzické likvidace. V našem případě bych navrhovala stejné složení, jak v případě při sestavení pracovního týmu, který měl za úkol minimalizaci zásob.

Komise pro likvidaci vypracuje likvidační protokol a zajistí fyzickou likvidaci. Pro společnost jsem navrhla protokol o likvidaci a vzhledem k velkému počtu zásob jsem zvolila číslování tohoto protokolu ve formátu XX/YYYY, za XX dosadíme číslo likvidačního protokolu dle vzestupného číslování, za YYYY dosadíme rok např. 2019.

	Likvidační protokol č. XX/20XX
Členové likvidační komise:	
.....	
.....	
Návrh na likvidaci následujících zásob:	
<i>(Viz Příloha - Soupis likvidačních položek)</i>	
Důvod likvidace:	
.....	
.....	
.....	
.....	
Likvidační komise souhlasí s likvidací výše uvedených zásob:	
ANO/NE	
Způsob likvidace:	
a) likvidace jako druhotná surovina	
b) likvidace jako odpad	
Dne:.....	
Fyzickou likvidaci provedli:

Dne:.....	Místo:
Počet přiložených příloh:	

Obrázek č. 12: Návrh likvidačního protokolu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

[illegible]

103

5. Etapa

Dalším krokem je provedení samotné fyzické likvidace. Likvidační zásoby by se měly rozdělit na dvě skupiny dle typu likvidace:

- likvidace jako druhotná surovina,
- likvidace jako odpad.

Likvidaci by měla zajišťovat nějaká prověřená specializovaná společnost, která se zabývá touto činností např. sběrný dvůr, spalovna, skládka. S přihlédnutím k místnímu působení analyzované společnosti lze navrhnout několik specializovaných společností například:

- REMET, spol s r. o. na ulici Vídeňská v Brně (výkup druhotných surovin),
- FCC Česká republika, s. r. o. – provozovna Brno,
- Metalšrot Tlumačov, a. s. – provozovna Brno,
- AVE CZ odpadové hospodářství, s. r.o. – provozovna Brno.

Společnost KAROSERIA, a. s. zároveň ponese důkazní povinnost o prokázání fyzické likvidace. Z tohoto důvodu nestačí mít řádný likvidační protokol, ale jsou potřeba i další důkazní prostředky:

- fotodokumentace zásob i likvidace,
- zápis o průběhu likvidace – technický popis,
- potvrzující doklad od specializované společnosti,
- svědci.

6. Etapa

Úspěšným provedením fyzické likvidace činnost pracovního týmu resp. likvidace nekončí. Členové by měli zajistit uložení všech důkazních prostředků a dokumentů. Zároveň by měli zajistit správné promítnutí skutečnosti do účetnictví a skladové evidence společnosti. Sjednotit rozsáhle počty skladů do vhodného uspořádání, snížit počet jednotlivých skladů a stávající zásoby vhodně a efektivně uložit.

Poslední etapou procesu snižování zásob společnosti je konečné vyhodnocení a zhodnocení dopadu celého procesu na společnost.

Odhaduji, že minimálně 50 % skladových zásob bude trvale zlikvidováno. Významné snížení zásob tak bude mít dopad daňový, ale i ekonomický. Snížením klesnou administrativní nároky na vedení skladové evidenci, zároveň se uvolní prostory stávajících skladových prostor. Zde bude mít společnost příležitost nabídnout volné skladové prostory stávajícím nájemcům v areálu, případně je nabídnout novým zájemcům o pronájem. Klesnou nám i provozní náklady spojené s uskladněním nepotřebných nadměrných zásob. V případě, kdy společnost splní prokazatelně podmínky dle zákona o dani z příjmu, likvidace zásob bude představovat daňově uznatelný výdaj v rámci ekonomické činnosti. Hodnota zlikvidovaných zásob se stane tedy daňově účinnou a bude snižovat daňovou povinnost společnosti. Prokazatelnou likvidaci je nutné prokázat i u daně z přidané hodnoty. Snížením zásob nám poklesnou celková aktiva společnosti. V důsledku poklesu nám poroste ukazatel rentability aktiv, zvýší se hodnota obrátů zásob a bude se snižovat hodnota doby obrátu zásob.

3.2 Rozšíření nabídky služeb a změna propagace

Dalším konkrétním návrhem je návrh na rozšíření portfolia služeb. Při náhodných rozhovorech s nájemci v areálu jsem u některých společností zaznamenala, že jim zde nejvíce chybí zasedací prostory, které by mohli využívat pro svou činnost. Poptávku jsem zaznamenala například u jedné nejmenované projektové společnosti, která je novým nájemcem v areálu KAROSERIA, a. s., a má zde pronajaté menší kancelářské prostory, jelikož jejich pracovníci pracují převážně z domova. Problém nastává v situaci, kdy potřebují realizovat své pravidelné týdenní porady, kterých se účastní i lidé mimo brněnskou pobočku, a kancelářské prostory jsou nevyhovující. Zmíněná projektová společnost tento problém zatím přechodně řeší externím nájmem různých zasedacích prostor mimo areál.

V prostoru areálu nejsou vhodné volné prostory, které by se daly upravit dle požadavků nájemce na zasedací místnost. Existuje zde řešení, aby společnost poskytla své zasedací místnosti k volnému pronájmu. Společnost má v nově opravené hlavní administrativní budově k dispozici jednu menší a jednu větší zasedací místnost, které lze také spojit pomocí posuvné dělící stěny.

Zasedací místnost poskytuje:

- projektor a plátno,
- pevné připojení k internetu,
- Wi-Fi připojení v celé budově,
- dostatečný počet zásuvek,
- tabule,
- klimatizace,
- automatické rolety pro zatemnění.

V blízkosti zasedacích místností se nachází i menší kuchyňka, která je plně vybavena nádobím, automatickým kávovarem, automatem na filtrovanou vodu. U administrativní budovy je i vybudované parkoviště. Kapacita využití těchto prostorů společností KAROSERIA, a. s. je minimální. Zvýšená frekvence využití je pouze v letních měsících, kdy se zde konají valné hromady a porady společnosti.

.



Obrázek č. 14: Zasedací místnost KAROSERIA, a. s.

(Zdroj: Vlastní)

Společnost KAROSERIA, a. s. by mohla nabídnout svým stávajícím klientům jednorázové i dlouhodobé pronájmy zasedacích prostor ve své administrativní budově. Kapacita zasedacích prostor by byla efektivněji využita a případné tržby z pronájmu by mohly snížit provozní náklady administrativní budovy. Dále by společnost rozšířila své

portfolio služeb a také by pokryla poptávku svých nájemníků. Zároveň by eliminovala hrozbu případného odchodu nájemců z důvodu nevyhovujících prostor.

Nabídka podobných služeb je v Brně dosti široká, ale problémem je především dostupnost, jelikož parkovací podmínky se v Brně v posledních letech zhoršily. Dalším problém je i kapacita a vybavenost nabízených zasedacích prostor. V tomto ohledu KAROSERIA, a. s. nabízí kompletní balíček, který může být pro koncové zákazníky zajímavý. Kapacita zasedací místnosti je 22 židlí v případě propojení s druhou zasedací místností nebo v případě doplnění židlí je kapacita až 40 míst. Provozní doba by byla stanovena na 9,00 až 17,00 hod.

V tabulce jsem zpracovala přehled cen pronájmů jiných společností. Ceny se různě liší, záleží na kapacitě, dostupnosti a také na vybavení. Některé cenové nabídky například nezahrnují cenu vybavení (např. projektor, Wi-Fi připojení).

Tabulka č. 18: Ceník pronájmů v Brně

Název	Počet míst	Cena za hod. (bez DPH)
IMPACT HUB Brno	12-40	8 00
INBIT Brno	14	1 000
BRNOOFFICE	10-35	275 (+ příplatek vybavení)
FLEXPOINT Brno	13+2	160 (+ příplatky)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnosti KAROSERIA, a. s. bych navrhovala, aby tuto službu nejdříve nabídla stávajícím nájemcům v areálu a pak by následně mohla uvažovat o nabídnutí externím zákazníkům. Vzhledem k rozdělení potencionálních zákazníků bych navrhovala i zavedení dvou cenových kategorií. Pro dlouhodobé odběratele bych navrhovala sestavit výhodnější cenovou nabídku, v případě externích uživatelů by se jednalo o běžnou cenovou nabídku. Pro společnost KAROSERIA, a. s. jsem vypracovala předběžný ceník pronájmu zasedacích prostor. Ceny uvedené jsou bez DPH a jedná se o cenu za pronájem v rámci 4 hodin nebo dle domluvy. Cena nájemného zahrnuje veškeré výše uvedené vybavení včetně zajištění kávy a pitné vody. Dále by bylo vhodné v rámci budování dobrých vztahů upřednostnit interního zákazníka před externím. Interním

zákazníkem označují nájemce v areálu. Externí zákazník je odběratel, který nevyužívá nájemní služby společnosti.

Tabulka č. 19: Ceník pronájmu zasedacích prostor

	Interní zákazník	Externí zákazník
Velká zasedací místnost (až 30 míst)	2 000	3 000
Malá zasedací místnost (až 10 míst)	700	1 000
Propojení (až 40 míst)	2 300	3 500

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro zmíněnou projektovou společnost v úvodu této kapitoly, by mohla analyzovaná společnost navrhnout dlouhodobější smlouvu o pronájmu zasedacích prostor s individuální smluvní cenovou nabídkou, jelikož tato společnost má potenciál využívat tyto prostory pravidelně a dlouhodobě. Pokud by se společnost rozhodla pronajímat své volné zasedací prostory i externím zákazníkům, je potřeba se zaměřit i na samostatnou propagaci svých služeb.

Propagace a celková prezentace společnosti není příliš rozšířená. Například hlavním problém je, že na webových stránkách společnosti se sice dozvíte, jaké služby jsou nabízeny, ale chybí zde další informace např. o cenách. U pronájmu zde chybí informace o dostupných volných prostorách. Na dalším obrázku můžeme vidět úvodní webovou stránku. Při rozkliknutí záložky pronájem realit zjistíme jen obecné informace o společnosti jako je:

- umístění areálu,
- rozloha celého areálu,
- informaci o dopravní dostupnosti,
- obecně nabízené služby a jiné.



Obrázek č. 15: Úvodní webová stránka KAROSERIA, a. s.
(Zdroj: 14)

Vzhledem k chybějícím informacím bych doporučovala společnosti uvést informaci o tom, jestli má nebo nemá volné prostory určené k pronájmu.

V analytické části jsem zjistila, že v současné době má společnost volné prostory v podobě nově přistavěné budovy na ulici Pražáková. Proto bych navrhovala, aby do záložky pronájem realit byla umístěna i tato informace. Dále by bylo vhodné uvést i informace o jednotlivých prostorech k pronájmu například rozloha prostor a jejich účel. Doplněné informace by měly obsahovat i fotografie, které by mohly více zaujmout potenciálního nového zákazníka společnosti.

3.3 Přínos pro společnost KAROSERIA, a. s.

Z praktického hlediska jsou oba návrhy realizovatelné a jejich realizace by vedle ke zlepšení zjištěného stavu společnosti. Minimalizací nepotřebných zásob dojde k efektivnějšímu využívání aktiv. Rozhodnutí o snížení zásob pomocí případné likvidace přinese společnosti uvolnění skladovacích prostor pro potenciální nové nájemce. V důsledku toho může dojít ke zvýšení tržeb z pronájmu a zároveň dojde ke snížení provozních nákladů spojených se skladováním zásob podniku.

Realizací druhého návrhu pro společnost dojde k uspokojení potřeb stávajících nájemců a také se společnosti rozšíří nabídkové portfolio služeb, které může poskytovat i externím zákazníkům. Výnosy z pronájmu vlastních zasedacích prostor sníží provozní

náklady administrativní budovy. Zároveň dojde k eliminaci hrozby odchodu nájemců, kteří by mohli hledat vhodné prostory u konkurence.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vhodně zvolenými metodami provést analýzu vybrané společnosti KAROSERIA, a. s. a na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifikům KAROSERIA, a. s. a oboru její činnosti formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Abych mohla naplnit hlavní cíl této práce, stanovila jsem si i dílčí cíle práce. Nejdříve jsem si osvojila potřebná teoretická východiska vybrané problematiky z odborné literatury, které jsem zpracovala do první kapitoly této práce.

Následně jsem blíže představila vybranou akciovou společnost KAROSERIA, a. s., která na českém trhu působí již několik let. V současné době se zaměřuje především na poskytování služeb spojených s pronájmem svých vlastních realit. V rámci kapitoly analýza problému a současného stavu jsem vypracovala jednotlivé analýzy a vyvodila z nich dílčí závěr. V průběhu práce jsem pracovala s analýzou PESTLE, „7S“ Porterovým modelem pěti sil a finanční analýzou. V rámci finanční analýzy jsem zpracovala vertikální a horizontální rozbor rozvahy a výkazu a ztrát. Dále jsem pracovala s poměrovými ukazateli. Své poznatky z jednotlivých analýz jsem shrnula v rámci analýzy SWOT, která zahrnuje silné a slabé stránky podniku a jejich příležitosti a hrozby okolí.

V souladu s provedenými analýzami jsem zpracovala návrhy vlastního řešení, které umožňují zlepšení zjištěného stavu. Pro společnost KAROSERIA, a. s. jsem navrhla možné řešení na snížení stavu nepotřebných zásob, které zatěžovaly zbytečně společnost. Minimalizace zásob na skladech zvýší efektivitu společnosti, dojde ke zvýšení rentability aktiv, zvýší se obrát zásob a zároveň dojde k poklesu doby obrátu zásob. V rámci redukce skladovaných zásob vznikne společnosti i příležitost využít původní skladové prostory pro své nájemce.

Dalším návrhem pro společnost je návrh na rozšíření jejich nabídkového portfolia. Na základě zaznamenané poptávky ze strany nových nájemců jsem pro společnost navrhla řešení, aby uvolnila nevyužité zasedací prostory pro potřeby pronájmu pro interní případně pro externí zákazníky. V souladu s tímto návrhem jsem pro společnost

navrhla i doporučení na zlepšení reprezentace společnosti prostřednictvím aktualizace svých webových stránek.

Vypracováním poslední kapitoly zabývající se návrhy vlastního řešení, které vedou ke zlepšení zjištěného stavu společnosti, jsem splnila hlavní stanovený cíl diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
2. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepr. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
3. GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
4. PORTER, M. E. *Competitive Strategy (Orig.): Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Free Press. 1980.
5. MAGRETTA, Joan a Irena GRUSOVÁ. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.
6. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
7. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
8. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
9. RUČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. rozš. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

10. KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC. *Poklady skryté v účetnictví. Díl 1. Jak porozumět účetním výkazům*. 6. vyd. Praha: POLYGON, 1997. ISBN 80-7273-047-9.
11. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
12. KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.
13. ŠPIČKA, Jindřich. *Finanční analýza organizace z pohledu zájmových skupin*. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-664-7.
14. KAROSERIA a.s. [online]. Brno: Ivasoft, ©2005-2019 [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://www.karoseria.cz/p.axd/cs/O.n%C3%A1s.html>
15. Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015 [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=701303&typ=PLATNY>
16. Výroční zpráva emitenta kótovaného cenného papíru KAROSERIA a. s. za rok 2013 - 2017. Brno: KAROSERIA, 2013-2017. Dostupné z: <https://www.karoseria.cz/p.axd/cs/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD.zpr%C3%A1vy.html>
17. Investiční skupina Prosperita [online]. Ostrava: PROSPERITA holding a. s., © 2019 [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <http://www.prosperita.com/holding/>

18. PROSPERITA holding, a. s. - *Výroční zpráva za rok 2017*. Ostrava: PROSPERITA holding, 2018. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54398920&subjektId=227947&spis=817635>
19. CZ-NACE Kódy [online]. Andrej Kesely, ©2018 [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/6820-pronajem-sprava-vlastnich-pronajatych-nemovitosti>
20. SEZNAM. Mapy.cz [online]. © 1996–2017 Seznam.cz, a.s [cit. 2019-02-08]. Dostupné z: <https://mapy.cz/>
21. Lift up, s. r. o. [online]. Brno: Lift up, s. r. o., 2019 [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <http://www.liftup-brno.cz/>
22. VLÁDA ČR. *Vláda České republiky* [online]. Vláda České republiky, © 2009-2019 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/>
23. FINANČNÍ SPRÁVA. *Finanční správa České republiky* [online]. Finanční správa, © 2013 – 2018 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/>
24. *Český statistický úřad* [online], 2019. Česká republika: Český statistický úřad [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
25. Makroekonomická predikce. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Česká republika: Ministerstvo financí České republiky [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/makroekonomicka-predikce-duben-2019-34882>
26. Česká národní banka [online]. Česká republika: ČNB, © 2019 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/>

27. AZ data – účetnictví, daně, mzdy [online]. Česká republika: AZ-data.cz, © 2015 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnickych-osob>
28. Velký městský okruh Brno [online]. Česká republika: Ředitelství silnic a dálnic ČR, © 2012–2019 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <http://www.mestsky-okruh-brno.cz/proc-okruh/>
29. Eltma – *zajišťujeme ekologickou recyklaci pneu* [online]. ELT Management Company Czech Republic s.r.o., © 2018 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.eltma.cz/>
30. ČESKO. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2019 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#f4588984>
31. HELIOS – podnikový informační systém, ekonomický a účetní software, systém pro veřejnou správu [online]. © 2019, Asseco Solutions [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://www.helios.eu/>
32. BÜROKOMPLET [online]. ©2018 [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <http://www.burokomplet.cz/informacni-system-helios>
33. Portál POHODA [online]. © 2012 STORMWARE s.r.o. [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/danove-a-ucetni-souvislosti-skod,-mank-a-likvidaci/>
34. ČESKO. Zákon č. 9586/1992 Sb., o daních z příjmů. *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2019 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/1992-586?text=zg>

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Porterův model 5 hybných sil.....	16
Obrázek č. 2: Model „7S“	20
Obrázek č. 3: Matice SWOT.....	25
Obrázek č. 4: Logo společnosti KAROSERIA, a. s.	38
Obrázek č. 5: Logo PROSPERITA holding, a. s	42
Obrázek č. 6: Mapa areálu KAROSERIA, a. s.	44
Obrázek č. 7: Nájemní budova	44
Obrázek č. 8: Plánek Velkého městského okruhu Brno	54
Obrázek č. 9: Organizační struktura vedení společnosti KAROSERIA, a. s.	60
Obrázek č. 10: Příklad exportované sestavy ze skladové evidence	99
Obrázek č. 11: Webové stránky KAROSERIA, a. s.....	100
Obrázek č. 12: Návrh likvidačního protokolu	102
Obrázek č. 13: Návrh přílohy k likvidačnímu protokolu.....	103
Obrázek č. 14: Zasedací místnost KAROSERIA, a. s.	106
Obrázek č. 15: Úvodní webová stránka KAROSERIA, a. s.....	109

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Vlastnické podíly dceřiných společností	39
Tabulka č. 2: Přehled budov KAROSERIA, a. s. a jejich využití k 31. 12. 2018	45
Tabulka č. 3: Vývoj HDP	48
Tabulka č. 4: Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji	51
Tabulka č. 5: Vývoj míry nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji.....	52
Tabulka č. 6: Vývoj mezd v Jihomoravském kraji	52
Tabulka č. 7: Vývoj ekonomických subjektů sídlících v Jihomoravském kraji	53
Tabulka č. 8: Přehled počtu zaměstnanců v období 2010-2018	62
Tabulka č. 9: Meziroční změny v aktivech.....	66
Tabulka č. 10: Meziroční změny v pasivech	73
Tabulka č. 11: Struktura položek VZZ (v %)	80
Tabulka č. 12: Meziroční změny vybraných položek VZZ	81
Tabulka č. 13: Ukazatelé likvidity	84
Tabulka č. 14: Vybrané ukazatelé rentability (v %)	86
Tabulka č. 15: Ukazatelé zadluženosti	89
Tabulka č. 16: Vybrané ukazatelé aktivity	90
Tabulka č. 17: Obrat zásob a doba obratu zásob	91
Tabulka č. 18: Ceník pronájmů v Brně.....	107
Tabulka č. 19: Ceník pronájmu zasedacích prostor	108

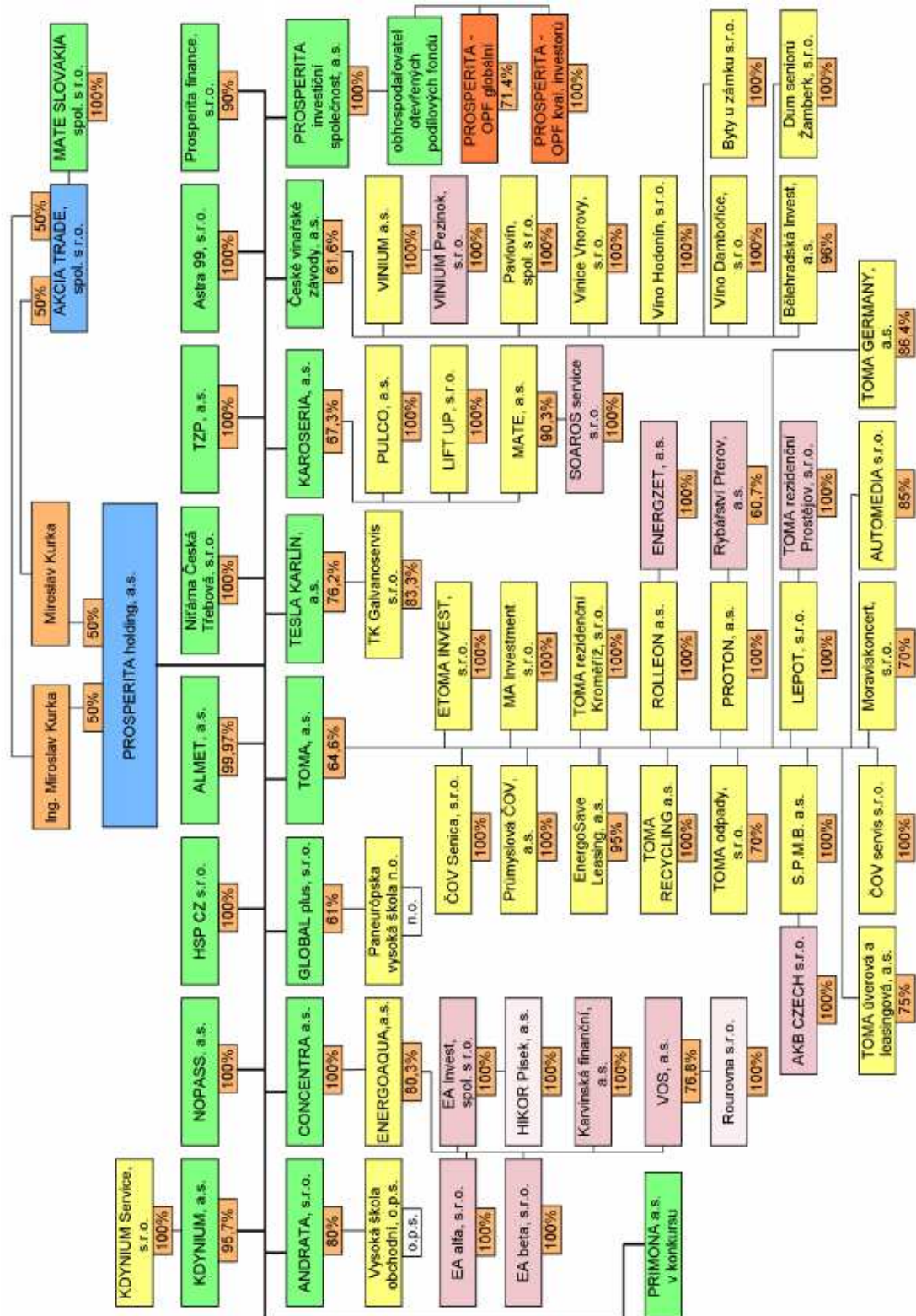
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj růstu HDP	49
Graf č. 2: Vývoj míry inflace.....	50
Graf č. 3: Vývoj počtu zaměstnanců dle činnosti	63
Graf č. 4: Vývoj vybraných položek dlouhodobého majetku	67
Graf č. 5: Vývoj zásob	68
Graf č. 6: Vývoj vybraných položek pohledávek	68
Graf č. 7: Vývoj peněžních prostředků	69
Graf č. 8: Vývoj časového rozlišení aktiv.....	70
Graf č. 9: Struktura aktiv	70
Graf č. 10: Struktura dlouhodobého majetku.....	71
Graf č. 11: Struktura oběžných aktiv	72
Graf č. 12: Vývoj vybraných položek vlastního kapitálu	74
Graf č. 13: Vývoj dlouhodobých závazků	75
Graf č. 14: Vývoj krátkodobých závazků	75
Graf č. 15: Struktura pasiv	76
Graf č. 16: Struktura vlastního kapitálu.....	77
Graf č. 17: Struktura závazků	78
Graf č. 18: Struktura dlouhodobých závazků	78
Graf č. 19: Struktura krátkodobých závazků	79
Graf č. 20: Vývoj vybraných výnosových položek	82
Graf č. 21: Vývoj vybraných nákladových položek	83
Graf č. 22: Běžná likvidita.....	84
Graf č. 23: Pohotová likvidita.....	85
Graf č. 24: Okamžitá likvidita	86
Graf č. 25: Rentabilita aktiv.....	87
Graf č. 26: Rentabilita vlastního kapitálu	88
Graf č. 27: Doba obratu pohledávek a závazků.....	91

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Schéma skupiny PROSPERITA holding, a. s.	I
Příloha č. 2: Aktiva KAROSERIA, a. s. za období 2013-2017 (v tis. Kč).....	II
Příloha č. 3: Pasiva KAROSERIA, a. s. za období 2013-2017 (v tis. Kč)	IV
Příloha č. 4: Výkaz zisků a ztrát KAROSERIA, a.s. za období 2013-2017 (v tis. Kč). VI	

Příloha č. 1: Schéma skupiny PROSPERITA holding, a. s.



Příloha č. 2: Aktiva KAROSERIA, a. s. za období 2013-2017 (v tis. Kč)

			2013	2014	2015	2016	2017
	AKTIVA CELKEM	1	716452	764813	766261	782561	795408
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	0	
B.	Dlouhodobý majetek	3	661864	714210	714101	736544	752747
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	198	169	256	571	566
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	5	0	0	0	0	0
B.I.2.	Ocenitelná práva	6	198	169	256	571	566
B.I.2.1.	Software	7	198	169	256	571	566
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	8	0	0	0	0	0
B.I.3.	Goodwill	9	0	0	0	0	0
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0	0
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný	11	0	0	0	0	0
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0	0
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14	430562	430978	434738	440217	458760
B.II.1.	Pozemky a stavby	15	383408	390998	402853	408803	404859
B.II.1.1.	Pozemky	16	98418	98 330	98330	103 634	103 634
B.II.1.2.	Stavby	17	284990	292 668	304 523	305 169	301 225
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	43362	33 635	30 269	26 530	21 646
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0	0
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	258	258	258	258	258
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0	0
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0	0
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	258	258	258	258	258
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	3534	6087	1358	4626	31997
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	533	868
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	3534	6 087	1358	4 093	31 129
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	27	231104	283063	279107	295756	293421
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28	40875	56 492	54728	59 469	51 874
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	29	200	200	0	0	0
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	30	0	0	0	0	0
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	31	0	0	0	0	0
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	190029	226 371	224379	236 287	241 547
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0	0
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0	0
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0	0
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	37	49666	47136	49712	44540	41634
C.I.	Zásoby	38	18552	13138	12106	9713	9266
C.I.1.	Materiál	39	9587	7 246	6913	6 520	5 726
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	1881	88	63	63	63
C.I.3.	Výrobky a zboží	41	7078	5804	5130	3130	3477
C.I.3.1.	Výrobky	42	2115	1 427	1 409	1 152	1124
C.I.3.2.	Zboží	43	4963	4 377	3721	1 978	2 353
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0	0
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	6	0	0	0	0

C.II.	Pohledávky	46	16837	14588	14060	11064	18172
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0	0
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0	0
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0	0
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	50	0	0	0	0	0
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0	0
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	52	0	0	0	0	0
C.II.1.5.1	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0	0
C.II.1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0	0
C.II.1.5.3	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0	0
C.II.1.5.4	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	16837	14588	14060	11064	18172
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	7647	5 934	5 133	2 866	9 968
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0	0
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	60	0	0	0	0	0
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	61	9190	8654	8927	8198	8204
C.II.2.4.1	Pohledávky za společníky	62	0	0	0	0	0
C.II.2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0	0
C.II.2.4.3	Stát - daňové pohledávky	64	0	196	5	3	6
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	1013	29	809	23	33
C.II.2.4.5	Dohadné účty aktivní	66	0	22	0	0	5
C.II.2.4.6	Jiné pohledávky	67	8177	8 407	8113	8 172	8 160
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	68	0	0	0	0	0
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	69	0	0	0	0	0
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70	0	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	71	14277	19410	23546	23763	14196
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	455	431	207	320	439
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	73	13822	18 979	23339	23 443	13 757
D.	Časové rozlišení aktiv	74	4922	3467	2448	1477	1027
D.1.	Náklady příštích období	75	1378	1 242	1254	1 109	1 027
D.2.	Komplexní náklady příštích období	76	3544	2225	1194	368	0
D.3.	Příjmy příštích období	77	0	0	0	0	0

Příloha č. 3: Pasiva KAROSERIA, a. s. za období 2013-2017 (v tis. Kč)

	PASIVA CELKEM	78	716452	764813	766261	782561	795408
A.	Vlastní kapitál	79	488833	555455	578569	615056	635578
A.I.	Základní kapitál	80	190478	190468	190467	187159	187159
A.I.1.	Základní kapitál	81	193905	193 905	189258	189 258	189 258
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	82	-3427	-3 437	-3438	-2 099	-2 099
A.I.3.	Změny základního kapitálu	83	0	0	4647	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	84	155819	197831	193399	210037	207608
A.II.1.	Ážio	85	0	0	0	0	0
A.II.2.	Kapitálové fondy	86	155819	197831	193399	210037	207608
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	87	566	566	566	566	566
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (-)	88	155253	197 265	192833	209 471	207 042
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	89	0	0	0	0	0
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	90	0	0	0	0	0
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	91	0	0	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	92	22505	23608	23895	22851	23144
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	93	21418	22 516	22516	21 177	21 177
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	94	1087	1 092	1379	1 674	1 967
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	95	98278	119 211	142848	170604	194309
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	96	98278	119 211	142848	172 657	196 362
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	97	0	0	0	0	0
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	98	0	0	0	-2 053	-2 053
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	99	21753	24 337	27 960	24 405	23 358
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100	0	0	0	0	0
B.+C.	Cizí zdroje	101	227027	209328	187126	167505	159846
B.	Rezervy	102	0	0	0	0	0
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103	0	0	0	0	0
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	104	0	0	0	0	0
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	0	0	0	0	0
B.4.	Ostatní rezervy	106	0	0	0	0	0
C.	Závazky	107	227027	209328	187126	167505	159846
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	198788	183460	168671	152322	139835
C.I.1.	Vydané dluhopisy	109	0	0	0	0	0
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110	0	0	0	0	0
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111	0	0	0	0	0
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	161896	145 872	130616	115 456	102 492
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113	0	0	0	0	0
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	114	0	0	0	0	0
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0	0	0	0	0
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	28700	28 815	28700	27 600	27 550
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	117	0	0	0	0	0
C.I.8.	Odložený daňový závazek	118	8192	8 773	9355	9 266	9 793
C.I.9.	Závazky - ostatní	119	0	0	0	0	0
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120	0	0	0	0	0
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	121	0	0	0	0	0
C.I.9.3.	Jiné závazky	122	0	0	0	0	0

C.II.	Krátkodobé závazky	123	28239	25868	18455	15183	20 011
C.II.1.	Vydané dluhopisy	124	0	0	0	0	0
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125	0	0	0	0	0
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126	0	0	0	0	0
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	12743	12 224	11723	9 973	9 974
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	462	49	49	12	12
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	12391	9 889	2741	2 299	7 381
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130	0	0	0	0	0
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	0	0	0	0	0
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	132	0	0	0	0	0
C.II.8.	Závazky ostatní	133	2643	3706	3942	2899	2644
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134	0	0	0	0	0
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135	0	0	0	0	0
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	1145	875	687	647	665
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního po	137	697	461	421	391	410
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	797	2366	2833	1 649	1327
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139	0	3	0	212	242
C.II.8.7.	Jiné závazky	140	4	1	1	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv	141	592	30	566	0	-16
D.1.	Výdaje příštích období	142	592	30	566	0	0
D.2.	Výnosy příštích období	143	0	0	0	0	-16

Příloha č. 4: Výkaz zisků a ztrát KAROSERIA, a.s. za období 2013-2017 (v tis. Kč)

		2013	2014	2015	2016	2017	
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	109603	100461	75528	75 446	77225
II.	Tržby za prodej zboží	2	16359	17496	11637	6 778	6934
A.	Výkonová spotřeba	3	68422	63259	33894	28 821	30 718
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	14832	16051	10991	6 493	6360
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5	41649	34873	13948	13 310	13954
A.3.	Služby	6	11941	12335	8955	9 018	10404
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	10671	617	43	41	28
C.	Aktivace (-)	8	-11545	-1612	-1096	-224	-440
D.	Osobní náklady	9	28948	23366	14262	15 593	15794
D.1.	Mzdové náklady	10	20833	16843	10167	11 137	11285
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	8115	6523	4095	4 456	4509
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	6925	5594	3572	3 910	3943
D.2.2.	Ostatní náklady	13	1190	929	523	546	566
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	16920	18145	18509	19 327	20021
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	16946	18886	18970	19 826	19784
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	16946	18886	18970	19 826	19784
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0	0	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0	0	0	237
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-26	-741	-461	-499	0
III.	Ostatní provozní výnosy	20	3079	5081	1174	868	1121
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	691	2689	288	366	298
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	1594	1780	449	368	407
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	794	612	437	134	416
F.	Ostatní provozní náklady	24	3504	6257	4522	6 256	2662
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	333	534	5	144	31
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	1150	1213	359	373	408
F.3.	Daně a poplatky	27	706	763	736	635	705
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-124	1320	1030	826	369
F.5.	Jiné provozní náklady	29	1439	2427	2392	4 278	1149
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	12121	13006	18205	13 278	16497
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	17285	17285	17385	17 485	14499
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0	0	0	936
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33	17285	17285	17385	17 485	13563
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0	0	0	260
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35	0	0	0	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0	0	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	239	7	3	3	2
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0	0	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	239	7	3	3	2
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	6591	5259	4788	4 322	4024
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0	0	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	6591	5259	4788	4 322	4024
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	98	24	7	4	13
K.	Ostatní finanční náklady	47	194	145	205	81	122
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	10837	11912	12402	13 089	10108
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	22958	24918	30607	26 367	26605
L.	Daň z příjmů	50	1204	581	2647	1 962	3247
L.1.	Daň z příjmů splatná	51			2065	2 051	2721
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	1204	581	582	-89	526
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	21754	24337	27960	24 405	23358
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54			0		0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	21754	24337	27960	24 405	23358
*	Čistý obrát za účetní období	56	146663	140354	105734	100 584	99794